

2015

CAROLINA DA SILVA
ANDRADE GONÇALVES

**POUSADAS DE JUVENTUDE: IMAGEM
DE MARCA E *BRIEFING* DE
COMUNICAÇÃO**

2015

**CAROLINA DA SILVA
ANDRADE GONÇALVES**

**POUSADAS DE JUVENTUDE: IMAGEM DE
MARCA E *BRIEFING* DE COMUNICAÇÃO**

Projecto apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Publicidade, realizada sob a orientação científica da Doutora Isabel Farinha, Professora Assistente da IADE-U e sob co-orientação do Dr. Luís Veríssimo, Professor da IADE-U.



Dedico este projecto à minha família que sempre zelou pela minha felicidade e pelo meu sucesso. A ela agradeço todas as experiências e aventuras que vivi.



o júri

presidente

Prof. Doutor Carlos Guilherme Vieira Alves da Rosa, Professor
Auxiliar do *Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário*

Doutor Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu Varela,
Professor Catedrático, Diretor e Presidente do Conselho
Científico do ISG- *Instituto Superior de Gestão* e Director
do INP- *Instituto das Novas Profissões*

Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha, Professora
Auxiliar do *Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário*



agradecimentos

Quero agradecer, em primeiro lugar à minha irmã Cris todo o incansável apoio, preocupação, revisão e aconselhamento.

Agradeço à Joana a sua hospitalidade e disponibilidade e à Alzira a sua companhia.

Quero agradecer também à minha amiga e colega de mestrado Renata, pelo seu companheirismo e apoio nesta jornada.

Agradeço aos meus orientadores, professora Doutora Isabel Farinha e professor Dr. Luís Veríssimo e também ao professor Doutor João Miranda.

Por último agradeço a todos os que colaboraram com este projecto, salientando a participação especial do Sr. Carlos Nunes e do Sr. Miguel Velhinho.



palavras-chave

Pousadas de Juventude; Imagem de marca; *Briefing* de Comunicação

resumo

Este projecto explora a relação e influência do Marketing, mais especificamente da Comunicação na concepção da imagem de uma marca. Explora o caso particular da marca Pousadas de Juventude, constituindo um documento real de análise e de diagnóstico da marca.

É através da comunicação que a marca estabelece e mantém uma relação com o público. É, consequentemente na Comunicação que o público encontra os argumentos necessários à imagem dessa marca. Importa considerar também o posicionamento e nível de notoriedade, reconhecendo o seu possível efeito sobre a imagem de marca, ao mesmo tempo que se relacionam com a comunicação.

Para estudar a influência destes elementos na imagem das Pousadas de Juventude, foi realizado um inquérito por questionário a uma amostra de 100 indivíduos. De forma a complementar os dados quantitativos realizaram-se duas entrevistas semi-directivas, ao director comercial da MoviJovem e ao CEO da Projecto Manhattan, adquirindo-se assim, *insights* sobre a temática e a marca em estudo.

As conclusões da investigação estão organizadas num *briefing* de Comunicação contendo informações que permitirão a elaboração de uma proposta de comunicação adequada à situação real da marca e do mercado.



keywords

Pousadas de Juventude; Brand's Image; Communication Briefing

abstract

This project explores the marketing relationship, and more specifically, the Communications' influence on a brand's image creation or development. Thereby, it explores the particular case of the brand Pousadas de Juventude and it constitutes a factual document of brand analysis and diagnosis.

A brand establishes and maintains a relationship with its target through communication. On the other hand, the target finds in communication the necessary arguments to create a brand's image. Thus it is important to consider the positioning and the brand awareness level, as these play an influential role on the brands image as well as it relates with communication.

The purpose of the investigation carried on in this project was to study the influence of these elements on the Pousadas da Juventude's image. Therefore it was made a questionnaire to a sample of 100 individuals. In order to complement the quantitative data, acquire through the questionnaire, two semi-directive interviews took place: one with the MoviJovem's commercial director and the next one with Projecto Manhattan's CEO.

The conclusions reached after the analysis of the investigation culminates on a communication briefing containing all the information needed to plan and develop a communication strategy appropriate to the brand's and market reality.



ÍNDICE

SIGLAS E ACRÓNIMOS	17
INTRODUÇÃO	19
PARTE I –ENQUADRAMENTO	
1. REVISÃO DA LITERATURA - MARKETING, MARCA E COMUNICAÇÃO	25
1.1 MARKETING	26
1.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING	27
1.3 MARKETING DO TURISMO	39
1.4 MARCA	46
1.5 POSICIONAMENTO	58
1.6 A CRIATIVIDADE DA COMUNICAÇÃO NA CRIAÇÃO DA IMAGEM DE MARCA	60
1.7 <i>BRIEFING</i>	66
2. POUSADAS DE JUVENTUDE - PERFIL DA MARCA	69
2.1 POUSADAS DE JUVENTUDE - HISTÓRIA E PRESENTE	70
2.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJECTIVOS	72
2.3 POSICIONAMENTO, <i>TARGET</i> E CONCORRÊNCIA	74
2.4 ESTRATÉGIA 2015	75
2.5 PRODUTO	77
2.6 PREÇO	80
2.7 DISTRIBUIÇÃO	82
2.8 COMUNICAÇÃO	82
2.9 ENVOLVENTE	87
2.10 MATRIZ SWOT	91
PARTE II-INVESTIGAÇÃO	
3. METODOLOGIA DO ESTUDO	95
3.1 PERGUNTA DE PARTIDA	95
3.2 OBJECTIVOS	96
3.3 METODOLOGIA ADOPTADA	96
3.4 RECOLHA DE DADOS	97
3.5 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	98

3.6 SISTEMATIZAÇÃO E CRONOGRAMA METODOLÓGICO	99
4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	101
4.1 RESUMO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	101
4.2 CONCLUSÕES DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	109
4.3 CONCLUSÕES DA ENTREVISTA – SR. MIGUEL VELHINHO	111
4.4 CONCLUSÕES DA ENTREVISTA – SR. CARLOS NUNES	114
4.5 CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO – REFLEXÕES E CONTRIBUTOS	116
5. BRIEFING DE COMUNICAÇÃO	123
CONCLUSÃO	129
BIBLIOGRAFIA	135
ICONOGRAFIA	140
 ANEXOS	 141
ANEXO A – Exemplos de Comunicação da Pousadas de Juventude.	143
ANEXO B – Exemplar do inquérito por questionário realizado no âmbito do estudo da marca Pousadas de Juventude.	147
ANEXO C – Resumo dos resultados obtidos através do inquérito por questionário realizado no âmbito do estudo da marca Pousadas de Juventude.	160
ANEXO D – Entrevistas semi-directivas realizadas no âmbito do estudo da marca PJ	167

ÍNDICE DE FIGURAS

FIG.1 Organização da Pousadas de Juventude de acordo com a sua localização.	79
FIG.2 Preços mais altos e mais baixos praticados pela PJ consoante época do ano e produto.	81
FIG.3 Distribuição das Pousadas de Juventude de acordo com a divisão NUTS II (excluindo arquipélagos).	82
FIG.4 Símbolo e logótipo da marca Pousadas de Juventude.	83
FIG.5 Tabela de sistematização da investigação e cronograma metodológico.	99
FIG.6 Gráfico I- Composição da amostra.	102
FIG.7 Gráfico II- Preferência de <i>hobbies</i> .	102
FIG.8 Gráfico III- Definição de espírito jovem.	102
FIG. 9 Gráfico IV- Amostra com espírito jovem.	102
FIG.10 Gráfico V- Destinos turísticos preferidos.	103
FIG.11 Gráfico VI- Já ficou hospedado numa Pousada de Juventude.	103
FIG.12 Gráfico VII- Avaliação do símbolo da marca Pousadas de Juventude.	104
FIG.13 Gráfico VIII- Avaliação do logótipo da marca Pousadas de Juventude.	105
FIG.14 Gráfico IX- Avaliação da assinatura da marca Pousadas de Juventude.	105
FIG.15 Gráfico X- Avaliação do <i>site</i> da marca Pousadas de Juventude.	106
FIG.16 Gráfico XI- Avaliação do folheto da marca Pousadas de Juventude.	107
FIG.17 Gráfico XII- Avaliação do <i>post</i> no <i>Facebook</i> da marca Pousadas de Juventude.	107
FIG.18 Gráfico XII- Avaliação da marca Pousadas de Juventude.	118
FIG.19 Esquema dos quatro pilares de uma marca – Diferenciação, Relevância, Estima e Familiaridade.	114



SINGLAS E ACRÓNIMOS

ANAFRE – Associação Nacional de Freguesias

AUPJ – Associação de Utentes das Pousadas da Juventude

BAR – *Best Available Rate* (Melhor taxa disponível)

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa

CEO – *Chief Executive Office* (Chefe Executivo)

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CP – Comboios de Portugal

CTT – Correios de Portugal

CVP – Ciclo de Vida do Produto

EYCA – *European Youth Card Association*

FIL – Feira Internacional de Lisboa

IADE-U – Instituto de Arte Design e Empresa - Universitário

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

IYHF – *International Youth Hostel Federation*

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (2002)

OMT – Organização Mundial do Turismo

PJ – Pousadas de Juventude

PVL – Publicidade no Ponto de Venda

RNPJ – Rede Nacional de Pousadas de Juventude

ROI – *Return on Investment* (Retorno de Investimento)

SEDJ – Secretaria de Estado do Desporto e da Juventude

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

UPS – *Unique Selling Proposition* (mensagem comunicacional de um único apelo, emocional ou racional)

VV- Volume de Vendas

WOM – *Word of Mouth* (passa-a-palavra)



INTRODUÇÃO

No final do segundo ano de mestrado em Publicidade, leccionado pela Instituição IADE-U, é incumbida aos discentes a tarefa de realizar um trabalho final. Esse trabalho final pode assumir a forma de uma tese, relatório de estágio, ou projecto, sendo da responsabilidade do aluno a escolha e a concretização do mesmo ao longo do último semestre, com a devida orientação de pelo menos dois orientadores.

O presente documento assume a tipologia de projecto, sendo este o formato que permite aprofundar os conhecimentos obtidos ao longo do mestrado em Publicidade bem como da licenciatura em Marketing. Além da abordagem teórica, um projecto, com a sua fronteira menos vincada, possibilita a aplicação prática do aprendido, como neste caso particular, a elaboração de um *briefing* de comunicação. Como aspirante a profissional de Publicidade este é, indubitavelmente, o formato de trabalho final mais adequado aos objectivos traçados.

Num período inicial de incerteza relativamente ao tema, intrínseco a este tipo de trabalhos, desde logo estabeleci que este se debruçaria sobre uma marca portuguesa e que resultaria num trabalho passível de aplicação real. Além disso, a elaboração deste projecto teria que se revelar um desafio exigente, provocador de insónias, mas que, quando concluído instigasse a sensação de dever cumprido. O interesse em explorar uma marca portuguesa recaiu na intenção de elaborar um documento que pudesse ser útil à marca, assim como na possibilidade de obter a cooperação “da marca” no presente estudo. Tal concretizou-se através dos diversos momentos de contacto com o director comercial da empresa gestora da marca em análise - MoviJovem. Elaborar um projecto que pudesse efectivamente colaborar com a marca seria também um factor recompensador e motivante – aspectos essenciais na execução de um bom trabalho.

Considerando tais pressupostos, este projecto dedica-se à análise da imagem da marca Pousadas de Juventude. A opção de analisar e trabalhar esta marca prende-se não só com o facto de se tratar de uma marca portuguesa, onde me incluo como *target*, mas também à percepção sobre a marca, como pouco dinâmica e com “pouca voz”. As visitas realizadas a algumas pousadas em períodos anteriores a este projecto, assim como a notícia sobre o processo de liquidação seguido por um processo de reestruturação contribuíram para enaltecer a dúvida – será que as pousadas não estão a ser devidamente exploradas,

apesar do seu potencial? Qual é a percepção do público-alvo sobre a marca? Qual o papel da Comunicação na resolução deste problema? Será necessário reformular a sua estratégia de Comunicação? Assim surgiu a questão de partida na base deste projecto: Que nível de impacto tem a comunicação na (criação e manutenção da) imagem da marca Pousadas de Juventude?

A Pousadas de Juventude existe em Portugal desde 1959, associada à Mocidade Portuguesa. As pousadas foram construídas em regiões campestres, para que os jovens pudessem escapar da cidade. Actualmente, e depois de várias reestruturações iniciadas após o processo de liquidação de 2011, as pousadas de juventude do continente, são geridas pela MoviJovem (desde 1991), em conjunto com o IPDJ (Instituto Português do Desporto e Juventude), seu cooperante accionista.¹ Existem 40 pousadas de juventude espalhadas por Portugal continental. Estas agrupam-se segundo a sua proximidade a pontos de interesse turísticos – histórico-cultural, natureza aventura, praia e urbana.

A análise de estudos realizados no âmbito da influência da comunicação no posicionamento e na imagem de uma marca, tais como os desenvolvidos por Zarantonello (2014) e Philips (2014) e respectivos colaboradores, catapultaram o interesse para esta área de investigação. Este projecto nasce com o propósito de: a) estudar a imagem e percepção que o público-alvo tem sobre a marca Pousadas de Juventude; b) analisar o seu posicionamento estratégico e contrastá-lo com o real; c) avaliar a notoriedade da marca e os elementos de comunicação, enquanto promotores e agentes activos na criação da imagem de uma marca positiva. Imediatamente, aqui se impõe um dos limites deste trabalho: não serão directamente explorados os modelos de gestão adoptados nem outros elementos do *marketing-mix* e estratégia de marca no que concerne à sua influência na concepção da sua imagem. Os problemas sentidos pela Pousadas de Juventude poderão residir num conjunto de outros factores do qual a comunicação não será, possivelmente, a única variável. Este projecto focar-se-á apenas na variável comunicação, uma vez que é esta a área de estudos a focar e no futuro a área profissional a percorrer.

A contribuição deste projecto para a área de conhecimentos manifesta-se nos métodos de análise de uma marca, nomeadamente ao nível da sua imagem, percepção e posicionamento e no modo como a comunicação contribui para a concepção destes. Deste

¹Esta informação foi obtida através de uma fonte primária interna e institucional fornecida pelo Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem, Sr. Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

modo, constituirá um exemplo de aplicação da teoria existente, testando-a. Este projecto consiste num trabalho de diagnóstico da situação actual da marca, o que permitirá delinear um *briefing* de comunicação adequado. Poderá, igualmente, integrar futuros estudos sobre a Pousadas de Juventude e sobre o papel de uma comunicação eficaz, na construção de uma marca forte e da sua imagem.

Este projecto, além dos constituintes pré e pós textuais padronizados, está organizado em cinco capítulos diferentes. O primeiro capítulo visa a revisão da literatura, através de uma recolha de informação secundária e terciária proveniente de fontes formais e institucionais, de acordo com a classificação atribuída pelas autoras Correia e Mesquita (2013). Estas fontes classificam-se também como fontes externas (Cota & Nicolau, 2007) e assumem predominantemente a forma de livros e *papers*, aprofundando sempre o apreendido ao longo da formação académica. O objectivo deste capítulo será contextualizar o leitor e rever os conceitos essenciais à compreensão do projecto, assim como enriquecer a componente teórica com os estudos mais actuais sobre a matéria. É aqui que o leitor mergulha no âmbito deste projecto. Serão assim abordados conceitos como marketing e estratégia de marketing, marketing do turismo, marca, notoriedade, comunicação em marketing e estratégia de comunicação; assim como definições sobre os elementos comunicacionais da marca – logótipo, assinatura, publicidade, entre outros.

O segundo capítulo visa dar a conhecer a marca Pousadas de Juventude e, consequentemente a MoviJovem, (empresa gestora). Uma vez dotado dos conhecimentos teóricos, obtidos no capítulo precedente, o leitor é agora incitado a conhecer a marca em estudo neste projecto. A marca é apresentada de forma condensada, sendo realizada uma análise mais detalhada aos seus elementos de comunicação. A análise da situação actual e das estratégias de marketing-*mix* será feita com recurso a fontes internas, informais e formais de natureza primária, fornecidas pelo Director do Departamento Comercial da MoviJovem, Sr. Carlos Nunes. Em complementaridade e para localizar a marca na actividade turística de Portugal, foram recolhidos dados estatísticos de fontes primárias (Correia & Mesquita, 2013; Cota & Nicolau, 2007) como o INE, a Pordata e o Turismo de Portugal e seleccionadas as informações mais relevantes a este projecto e à marca em estudo.

O terceiro capítulo é dedicado à investigação. Reflecte-se sobre a metodologia do estudo desenvolvido, focando-se na pesquisa encetada no âmbito deste projecto. É

escrutinada a forma de definição da amostra, o modo de elaboração do questionário, as escalas de medida, os limites do estudo e a forma como serão tratados os dados obtidos. Os dados necessários foram obtidos através de um inquérito por sondagem (Lindon *et al.*, 2009), levado a cabo através de um questionário de natureza quantitativa. Importa, desde já, referir uma limitação inerente à amostra, que devido à falta de recursos foi seleccionada através do método de amostragem não casual por conveniência (Hill & Hill, 2012), o que demarca a representatividade desta relativamente ao universo.

Além da investigação através do inquérito por questionário, que permitirá conhecer o *target* da marca e a sua concepção sobre a mesma, neste capítulo é ainda possível compreender em que trâmites se efectuaram as duas entrevistas semi-directivas, de carácter qualitativo (Lindon *et al.*, 2009). Um dos entrevistados foi o director do departamento comercial da MoviJovem (empresa gestora da Pousadas de Juventude e Cartão Jovem), detentor de uma visão interna da marca, Sr. Carlos Nunes. O segundo entrevistado foi o CEO da Projecto Manhattan, empresa de planeamento estratégico de Marketing e Comunicação, cuja experiência o dotam de conhecimento empírico profundo sobre a matéria abordada, Sr. Miguel Velinho. Estas entrevistas foram realizadas com o objectivo de obter *insights* e uma opinião profissional acerca da comunicação da marca e do seu impacto (positivo ou negativo) na construção da sua imagem; e assim complementar os dados quantitativos resultantes dos questionários com informações de carácter qualitativo.

No capítulo posterior, o quarto, é possível conhecer e analisar os resultados obtidos nos três momentos de investigação supramencionados. Os resultados e conclusões alcançados serão confrontados com a literatura revisada no primeiro capítulo. Desse modo, será possível constatar as diferenças e semelhanças entre a teoria e a realidade da marca em análise – Pousadas de Juventude. As conclusões finais culminam num documento em estilo de *briefing* de comunicação que face aos resultados da investigação, irá possibilitar, futuramente, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação adequada (cap. 5).

Resumidamente, este trabalho organiza-se em dois momentos distintos: um a criação do *briefing* de comunicação e outro, o desenvolvimento do estudo e da investigação essenciais à sua execução e adequação à situação real da marca e do sector – diagnóstico e *briefing* de comunicação estratégico.

Um dos objectivos deste projecto é ser o mais fiel possível à situação actual da marca e à realidade do seu *target*, permitindo a criação de documentos e ferramentas passíveis de utilização real por parte da mesma.

Pretende-se que este projecto reflecta as aprendizagens adquiridas ao longo do percurso académico - capacidade de análise, tratamento de informação, pesquisa, pensamento estratégico e criatividade; para que seja uma ferramenta vital na busca de emprego.



1. REVISÃO DA LITERATURA – MARKETING, MARCA E COMUNICAÇÃO

“(…) A comunicação publicitária e o marketing fazem parte da mesma família na qual o marketing é visto como a mãe, e a comunicação publicitária como filha, considerando-a de importância vital para a existência e a expansão do turismo.” (Hunzinger, 1973, p.87, citado por Ruschmann, 1991, p.22).

A revisão de literatura visa sumariar, sintetizar e criticar a literatura inerente ao tema em estudo (Correia & Mesquita, 2013), ou seja o estudo da imagem de marca e sua relação com a Comunicação. Assim, neste primeiro capítulo será possível contextualizar o projecto, realçando o *estado da Arte* e conciliando-o com as mais recentes publicações e estudos.

Neste capítulo, os conceitos e temas relevantes à compreensão deste projecto serão examinados, avaliados e interpretados, à luz dos textos científicos seleccionados. Os critérios de selecção, quer dos conceitos abordados, quer da literatura escolhida, baseiam-se no alinhamento que se pretende outorgar ao projecto, e também no que foi considerado relevante para permitir ao leitor o conhecimento necessário, não só à compreensão da investigação, mas também à análise da situação actual da Pousadas de Juventude.

Tornou-se, assim, indispensável recorrer a autores da área do Marketing como Lindon e os seus colaboradores (2009), Kotler (2008), e talvez mais controverso, Godin (2005). Com mais ênfase no marketing turístico, salientam-se ainda Marques (2005) e Ruschmann (1991). No que concerne à temática da marca, a preferência recaiu em autores como Coelho e Rocha (2007) e foram explorados trabalhos desenvolvidos por Mendes (2014). No campo da publicidade, é essencial recorrer a Lendrevie e seus colaboradores (2010), mas também à visão de Hegarty (2011; 2014). Sublinha-se ainda a importância de trabalhos de investigação realizados por Philips *et al.* (2014) e Lehnert (2014).

Esta revisão de bibliografia será uma síntese conceptual definida como uma “revisão” que visa sintetizar áreas de conhecimento conceptual que possam contribuir para plena compreensão das questões envolvidas. O objectivo consiste em fornecer uma panorâmica de literatura, num determinado campo, incluindo ideias, modelos e principais debates” (Correia & Mesquita, 2013, p.217), neste caso no campo do marketing e da publicidade.

Esta secção está organizada a partir do conceito mais genérico, marketing, até ao conceito em foco neste projecto, a comunicação da marca. Com a questão central relacionam-se conceitos essenciais como marketing, comunicação, marca, notoriedade,

identity-mix e publicidade. No que respeita ao âmbito à marca explorada importa abordar o conceito de marketing do turismo.

1.1 MARKETING

Apresenta-se com primordial interesse explorar o conceito de marketing com o propósito de introduzir a área de estudo na qual se desenvolve este projecto.

O Marketing apresenta-se como “(...) o conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rendibilidade” (Lindon *et al.*, 2009, p.24). É, actualmente, visto como “(...) uma ciência e uma arte que pretende atrair, conservar e fazer crescer os clientes rendosos” (Kotler, 2008, p.153).

O marketing surgiu da necessidade de vender aquilo que era produzido (Lindon *et al.*, 2009, p.24), podendo então assumir-se que a sua prática sempre existiu. No entanto, a percepção de marketing como ferramenta essencial a uma empresa surge apenas após a revolução industrial, no séc. XIX. O marketing, que começou como individualizado e relacional parece estar a voltar às origens, tendo aproveitado o seu percurso e diversos estágios, para apreender conhecimentos e ensinamentos de mercado; voltando agora a um novo estágio relacional mais rico e dinâmico, mas ao mesmo tempo mais exigente para as empresas. “O marketing tornou-se uma competência transversal, e o seu espírito deve-se propagar por toda a empresa” (Lindon *et al.*, 2009). É aqui evidente que o marketing passa a ser visto como uma política de gestão, transversal a todos os elementos da empresa e não apenas como um departamento cujo objectivo é vender. Assim, hoje em dia, o marketing assume-se como a filosofia da empresa, como uma estratégia de gestão com um conjunto de técnicas e meios que permitem a realização de estudos de modo a conhecer o mercado “para melhor se lhe adaptar e para agir da forma mais eficaz” (Lindon *et al.*, 2009, p.30). Sempre com a finalidade de atingir os objectivos da organização, procura fidelizar os seus clientes através da sua contínua satisfação. Procurando conhecer os seus gostos, hábitos, expectativas, aspirações, disposição para a compra face a diferentes preços (elasticidade do preço/procura), entre outros aspectos inerentes ao (potencial) consumidor.

Actualmente, com os avanços tecnológicos e capacidade de produção nunca antes vistos, assume-se que a qualidade do produto corresponderá à expectável, assim o consumidor passa a estar atento à forma como é tratado. Torna-se mais exigente na sua

relação com a marca e quanto aos serviços inerentes ao produto, como a assistência, a entrega, o apoio à utilização do produto, a garantia, entre outros.

Os clientes procuram também satisfazer necessidades do foro intelectual, como o sentimento de pertença, estatuto social e profissional, estima, entre outros². Desenvolve-se, em paralelo a necessidade de viajar, conhecer culturas e expandir conhecimentos. Como estas necessidades intelectuais são menos evidentes, cresce a importância dos estudos de mercado para o marketing. Só assim se obtêm os conhecimentos necessários para influenciar o público. “(...) Influenciar o público, consiste em tentar modificar as suas atitudes e os seus comportamentos num sentido favorável aos objectivos da organização” (Lindon *et al.*, 2009, p.30).

É sob esta visão de marketing que Godin afirma: “Os marketers beneficiam porque os consumidores comprem o que querem, não o que precisam. As necessidades são práticas e objectivas, o querer é irracional e subjectivo.”³ (2005, p.7, tradução do autor). É de facto este o marketing actual – cada vez mais sensorial, que se alimenta de percepções, emoções e de imagens mentais; e se concretiza na satisfação das necessidades mais íntimas do consumidor. Importa, deste modo, compreender a percepção que o cliente tem da marca, para que se possa actuar a nível emocional. Aqui se justifica também a importância deste estudo, para compreender o desempenho da Pousadas de Juventude enquanto marca.

1.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Neste ponto será analisado o modo como o marketing é implementado no seio empresarial, a fim de analisar, no próximo capítulo, as estratégias adoptadas pela marca em estudo.

Uma estratégia de marketing implica decisões a médio e a longo prazo sempre considerando a estratégia de negócio e os objectivos da marca na definição das políticas dos componentes do marketing-*mix* (Badot *et al.*, 2002).

Para elaborar uma estratégia de marketing, Lindon *et al.* (2009), estabelece um processo composto por cinco fases⁴. É sob a perspectiva deste processo que será analisada a estratégia de marketing da marca em estudo.

²De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, abordadas por Lindon *et al.* (2002).

³Citação original: “Marketers profit because consumers buy what they want, not what they need. Needs are practical and objective, wants are irrational and subjective” (Godin, 2005, p.7).

⁴As cinco fases integrantes na estratégia de marketing são: 1) a análise-diagnóstico do meio envolvente, do mercado, dos clientes e da própria empresa; 2) formulação os objectivos da estratégia de marketing; 3) definição das opções

A primeira etapa da análise-diagnóstico do meio envolvente inclui a análise interna e externa da empresa que permite conhecer em que âmbito exerce a sua actividade e de que forma as suas características internas se comportam nesse meio. Uma análise externa rigorosa implica, no sentido mais abrangente, conhecer a envolvimento demográfica, sociocultural, económica, político-legal, tecnológica e ambiental. É essencial conhecer também o mercado onde se insere, os seus concorrentes (directos e indirectos) e clientes.

A análise interna implica o estudo de factores como o desempenho quantitativo da empresa no mercado, isto é, aferir quanto à quota de mercado, à rentabilidade, à penetração dos produtos, entre outros; implica também o estudo da notoriedade e da imagem da empresa/marca; e ainda conhecer os recursos de que esta dispõe, sejam estes de carácter financeiro, tecnológico, comercial ou de inovação (Lindon *et al.*, 2009).

Existem várias ferramentas/modelos que facilitam a análise interna e externa de uma organização. De entre eles, importa destacar o modelo de análise SWOT⁵, onde é possível confrontar as forças da organização com as suas fraquezas e detectar as oportunidades e ameaças externas à organização. Este modelo permite um conhecimento geral da organização em estudo (Lindon *et al.*, 2009). Será com recurso a este modelo que será efectuada, no capítulo seguinte, a análise sintetizada da Pousadas de Juventude.

A fixação dos objectivos deve ser feita de forma mais exacta e definida possível. Deve incluir as metas a atingir em relação à rentabilidade, ao retorno de investimento, às quotas de mercado e volume de vendas a atingir. A satisfação dos clientes e imagem de marca a conseguir são também aspectos a definir. As opções estratégicas de marketing, segundo Lindon *et. al* (2009), implicam a escolha dos *targets*, dos produtos a manter, a introduzir ou extinguir e a escolha do posicionamento a ocupar.

A definição do *target*, ou seja do público-alvo, é a decisão mais importante de qualquer plano de negócio, sendo dele que depende o sucesso da empresa e para este que todas as políticas devem ser direccionadas. “Por vezes o marketing é tão poderoso que pode realmente mudar a visão de alguém que o experiencia, mas o marketing não será

estratégicas fundamentais (alvo, posicionamento, política de marca, prioridades); 4) elaboração das políticas de marketing-mix; 5) avaliação e validação dos planos de acção propostos (Lindon et al, 2009).

⁵SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças).

bem-sucedido se não conseguir encontrar um público que queira à partida acreditar na história que é contada”⁶ (Godin, 2005, p.23, tradução do autor).

Para definir o *target* importa conhecer o mercado e suas características demográficas, sociopsicológicas, o comportamento de consumo, utilização e compra (Lindon *et al.* 2009).

O marketing-*mix*, segundo a abordagem tradicional, proposta por Jerome McCarthy nos anos 60, engloba os conhecidos 4 *Ps* do marketing, que resumem os quatro componentes do plano de marketing – produto; preço; ponto de venda (distribuição), promoção (comunicação) (Kotler, 2008). Actualmente, existem outras perspectivas que “acrescentam” mais *Ps* ao marketing-*mix*, como por exemplo o *P* da embalagem (*packaging*), ou o *P* das pessoas (*people*) no que concerne a um produto-serviço. Contudo, adoptando a posição assumida por Kotler (2008), o produto deve ser encarado em sentido lato, e aí se incluem os *Ps* anteriormente referidos. Este autor propôs, no entanto, em 1986, a integração de dois *Ps*, que devido à sua crescente importância têm vindo a assumir um papel central no mercado global; são estes o *P* da política, que incluem aspectos como a legislação em vigor, e o *P* do público, que estuda as modas, as atitudes, entre outros fenómenos sociais (Kotler, 1986, citado por Kotler, 2008).

Importa, de seguida, debruçarmo-nos sobre os *Ps* do marketing-*mix* mais relevantes para o presente projecto, a fim de conhecermos as principais características e respectivas consequências das políticas adoptadas pela marca.

PRODUTO

De acordo com Mendes (2014, recorrendo a Levitt, 1986 e a Kotler, 2009) torna-se de vital importância adoptar uma visão alargada do produto e pensá-lo incluindo as suas variantes, a sua qualidade, a sua concepção, as suas características, a marca que representa, a embalagem, o tamanho, os serviços, as condições de crédito, a garantia e outras características.

“A base de qualquer negócio é um produto ou uma oferta” (Kotler, 2008, p.125). A importância de um bom produto reside na dificuldade de praticar um bom marketing com um produto fraco. O produto exige também uma grande fatia de investimento (Lindon *et al.*, 2009).

⁶Citação original: “Sometimes marketing is so powerful it can actually change the worldview of someone who experiences it, but no marketing succeeds if it can’t find an audience that already wants to believe the story being told” (Godin, 2005, p.23).

A noção de “bom produto” implica a ideia de qualidade e de vantagem de produto. A qualidade corresponde ao grau em que as performances do produto correspondem às expectativas dos seus clientes, sendo por isso um conceito complexo e relativo. A vantagem do produto refere-se ao atributo positivo que este detém quando comparado aos seus concorrentes, devendo ser perceptível pelos consumidores (Lindon *et al.*, 2009). No caso da Pousadas de Juventude interessa perceber se este é percepcionado como um “bom produto” e qual a qualidade a ele associada.

Importa assim, encontrar um factor diferenciador dos produtos concorrentes, sendo que Kotler (2008) refere várias formas de diferenciação do produto:

- Através das características físicas, incluindo a embalagem a performance, o *design*, entre outros;

- No que respeita à disponibilidade e distribuição;

- No que concerne aos serviços que o acompanham, como a instalação, a manutenção e a reparação;

- Através do seu preço, ou seja se é visto como alto, baixo ou médio para o produto oferecido;

- Pela imagem a que está associado. Conseguida através da comunicação, do ambiente de consumo e dos símbolos. “(...) Muitas vezes a diferenciação só existe na mente do consumidor, não se encontra nas características físicas do produto (...)” (Kotler, 2008, p.127-128).

No âmbito da Pousadas de Juventude (PJ), a diferenciação poderá ser mais focada na imagem e na “especialização” num *target*, mas também nos serviços complementares e na sua distribuição, usufruindo das 40 pousadas existentes e dos diversos destinos turísticos em que está presente.

Das estratégias de desenvolvimento de produtos importa ainda salientar as de Michael Porter e as de Ansoff. Michael Porter, defendeu a teoria da “(...) vantagem concorrencial segundo a qual toda a empresa deve dispor duma vantagem em relação à sua concorrência (...)” (Badot et al, 2002, p.56). Porter agrupou estas vantagens competitivas em dois grupos: o grupo da vantagem pelo custo e o grupo da vantagem pela diferenciação. Ansoff propõe quatro estratégias diferentes, dependentes do comportamento das variáveis produto/mercado: a) penetração do mercado; b) conquista de mercados; c) desenvolvimento de produtos; e d) diversificação (Badot *et al.* 2002).

“As empresas não se limitam a uma oferta do produto, elaboram um leque de ofertas com diversos níveis de preço. Criam uma linha de produto” (Kotler, 2008, p.131). De facto, a maior parte das empresas não se dedica à produção ou comercialização de um único produto. Surgem assim, as gamas, classes de produto e a partir daí as linhas, que totalizam a carteira de produtos de uma empresa ou marca.

As diferentes gamas podem incluir diferentes tipos de produtos, como os produtos líder, os produtos de atracção, os produtos que preparam o futuro, os produtos reguladores, que têm o objectivo de compensar flutuações das vendas dos produtos líder, e os produtos táticos, cujo objectivo é o de conservar as posições na distribuição (Lindon *et al.*, 2009). No caso da PJ, existem vários pacotes promocionais direccionados para diferentes segmentos do *target*, importa saber se as suas características e serviços complementares se adequam ou não a estes.

É importante conhecer e acompanhar a evolução de cada produto na carteira de clientes para que as medidas certas possam ser tomadas na altura certa. Existem vários modelos que permitem analisar e estudar a carteira de produtos de uma empresa. Os mais recorrentes são o modelo BCG⁷, desenvolvido pela *Boston Consulting Group* em 1970 e a Matriz de McKinsey⁸, desenvolvida para a *General Electric* na década de 70, além da simples análise do volume de vendas.

Concluindo, a política do produto compreende um “(...) conjunto de técnicas de marketing de avaliação, de acompanhamento e de optimização comercial de um produto em função de um mercado gerido pela empresa” (Badot *et al.*, 2002, p.347).

PREÇO

A variável preço é delicada na medida em que assume um papel fulcral quer no retorno de investimento, criação de lucro e equilíbrio financeiro da empresa, quer a nível da percepção sobre a qualidade, valor do produto e imagem de marca (Lindon *et al.* 2009). “O preço é uma variável complexa de gerir na medida em que é a tradução, para o consumidor, do valor que ele atribui à oferta dum produto relativamente a outras ofertas concorrentes” (Badot *et al.*, 2002, p.338).

⁷O modelo BCG (desenvolvido pelo *Boston Consulting Group*) “(...) consiste em situar diferentes actividades da empresa numa matriz dividida em quatro quadrantes, a partir de dois critérios situados sobre dois eixos” O eixo vertical exprime a taxa de crescimento do mercado; o eixo horizontal mede quota de mercado relativa detida pela empresa em relação ao seu concorrente mais importante. (Badot *et al.* 2002, p.53).

⁸O modelo McKinsey analisa a carteira com base em duas variáveis: a atractividade do mercado e competitividade da empresa.

É de facto nesta variável que recai, directamente, a responsabilidade da manutenção do lucro da empresa. Daí que“(…) o preço seja uma variável na qual intervêm o gestor de marketing, a direcção financeira e a direcção-geral” (Lindon *et al.* 2009, p.237). A definição do preço de um produto depende simultaneamente de determinantes externas e internas, devendo considerar-se a sensibilidade dos consumidores ao preço, a importância do mercado e os objectivos da empresa.

No que diz respeito às determinantes externas, a procura e a sua elasticidade assumem um papel preponderante, mas não só; a concorrência, o envolvimento fiscal, legal e económico tal como as redes de distribuição disponíveis são também factores a considerar.

Os níveis de procura de um produto permitem oscilações no preço. O preço e procura de um produto estão intrinsecamente ligados ao “valor percebido”, uma vez que o cliente tende a estabelecer uma correspondência entre a qualidade do produto e o seu preço e/ou níveis de procura. É essencial gerir, correctamente, esta relação de modo a evitar a dissonância cognitiva pós-compra – assim torna-se vital fazer corresponder a qualidade do produto às expectativas e valor atribuído pelo cliente. A importância da elasticidade da procura recai no facto de permitir avaliar o impacto que uma variação no preço teria na procura desse produto.

Sendo o preço um factor essencial no posicionamento e na criação da imagem de uma marca, os preços praticados pela concorrência são um factor a considerar.

O envolvimento fiscal, legal e económico pode ser muito influente nas políticas de preço, permitindo estabelecer um preço-tecto, mas dificultando por vezes a sua comercialização, aumentando os custos e consequentemente os preços, por exemplo o aumento do IVA ou do imposto à exportação (Badot *et al.*, 2002).

No que respeita às determinantes internas, importa referir a importância dos custos de produção, da margem de lucro e aferir qual o limiar de rentabilidade, ou seja o volume de vendas que permite equilibrar os custos fixos e variáveis, cobrindo o investimento.

São várias as estratégias de definição do preço. O lucro é, contudo, um interesse comum a todas as empresas, que “(…) tentam tudo para conseguirem o preço mais alto que o nível de diferenciação do produto puder suportar” (Kotler, 2008, p.128).

Existem empresas que praticam o preço baseado no custo, no qual é determinado o custo e adicionada uma margem de lucro. Por outro lado há empresas cujo preço dos seus

produtos é baseado no seu valor. Nesta perspectiva, a empresa calcula o preço máximo que o comprador aceitará pagar e depois pratica um preço ligeiramente abaixo, de modo a que o consumidor sinta uma “vantagem” que o impele para a compra – chama-se a este preço o “preço de valia” (Kotler, 2008).

O *yield management* é o termo utilizado para definir uma política de preço sazonal, em que as reduções de preço se localizam em períodos de baixas vendas. “O *yield management* consiste, assim, na redução (temporária) do preço de venda até ao limite máximo do seu custo marginal, a fim de aumentar a sua receita total” (Lindon et al, 2009, p.252). Este tipo de política é mais utilizado nos serviços, como é o caso do sector hoteleiro onde se insere a PJ. Para que esta forma de definir preços seja bem-sucedida, importa reunir um conjunto de factores, tais como, antecipar a procura e prever resultados, segmentar de forma coerente a oferta pelos diferentes tipos de consumidores, comunicar as vantagens de preço e gerir a satisfação dos clientes evitando a partilha e divulgação do preço pago por outros clientes (Lindon *et al.*, 2009).

“(...) As empresas pretendem que os clientes comprem o máximo de elementos constantes da oferta total. O que conseguem através da oferta de um preço especial para o total da oferta que, no conjunto, é inferior à soma dos benefícios que oferece” (Kotler, 2008, p.131); nesta citação está espelhada a estratégia de *bundling*, na qual uma empresa multiprodutos promove a venda de um conjunto de produtos a um preço total inferior à soma dos preços individuais. O *bundling*, de acordo com Lindon *et al.* (2009) permite segmentar a oferta consoante os consumidores e aspectos valorizados, otimizar a receita da empresa, dificultar a comparação concorrencial e atrair clientes na criação do sentido de oportunidade.

Tanto a estratégia de *yield management*, como a de *bundling* constituem estratégias implementadas na política de preços da Pousadas de Juventude, importa saber se implementados e comunicados da melhor forma.

A sensibilidade dos consumidores face ao preço depende da percepção que estes têm do produto e do seu valor, assim como da marca que os advoga. Esta percepção leva-os a aferir se o preço praticado é aceitável ou não. Lindon e os seus colaboradores (2009) referem vários factores que moldam esta sensibilidade:

- O montante da compra. A sensibilidade diminui quando o produto é adquirido em conjunto com outros artigos;

-A percepção do risco associado à compra. A sensibilidade eleva-se quando o preço é muito variável ou quando o produto tem um grande significado na vida pessoal (como um automóvel);

-O valor da imagem do produto e do respectivo preço, se percepcionados como elevados podem tornar o consumidor menos sensível. Por exemplo, no caso de um produto para enaltecimento do estatuto social;

-A possibilidade de surgirem produtos de substituição torna o consumidor mais sensível ao preço, uma vez que este procura o equilíbrio óptimo entre este e o produto;

-A imputação do custo a outrem torna o consumidor menos sensível ao preço.

A noção da relação qualidade-preço é outro aspecto a ter em conta na definição do preço. Regra geral, quer seja por confiar na prática do preço justo por parte do fornecedor, quer seja pela falta de informação sobre as características do produto, o consumidor tende a associar uma qualidade superior a um preço mais alto, mas existe um limite que o consumidor não está disposto a ultrapassar. Esta noção de qualidade-preço depende também da imagem de marca preexistente do produto e da imagem do distribuidor (Lindon *et al.*, 2009). Tudo depende do posicionamento em que a marca se encontra.

A política de preços da Pousadas de Juventude assenta numa estratégia de diferenciação *low-cost*. Esta política de preços caracteriza-se por um modelo de negócio em que o preço é baixo, comparativamente à concorrência, de forma a estimular a procura e a posicionar-se de forma competitiva no mercado. A política de preço *low-cost* é uma abordagem de marketing na qual a diferenciação se baseia no preço. Esta diferenciação pelo preço tende a ser mais apropriada a produtos ou serviços genéricos, com uma oferta bastante elevada (Business Dictionary, s/ano.).

No seu estudo sobre a transformação da liderança baseada numa estratégia *low-cost*, para uma estratégia de diferenciação de produto, Gehani (2013) mostra-nos como a primeira pode ser bastante vulnerável quando a envolvente económica ou política se alteram. Muitas das empresas que estudou e incluiu no seu estudo, como é o caso da *Apple*, encontraram na reformulação da estratégia de posicionamento a solução para a sobrevivência da empresa, encontrando na inovação e diferenciação do produto o caminho certo, e não na variável preço. O autor termina o seu estudo afirmando que por vezes, a estratégia de diferenciação pela inovação do produto, dependendo do tipo de produto, pode

ser substituída pela criação ou aumento de valor do mesmo sem ter de o reinventar totalmente.

Ora sendo a política de preço da PJ de *low-cost*, poderá ser através da criação de valor ou da diferenciação da oferta que a marca encontre um posicionamento mais lucrativo.

Importa ainda salientar a influência da internet na política dos preços, que para além de facilitar a compra de inúmeros produtos e serviços, assim como a troca de informações, possibilita ainda uma grande diversidade de modos de fixação de preços, tais como os leilões *online* e os agrupamentos de compras, nos quais o preço diminui de acordo com o número de compradores (Lindon *et al.*, 2009). Vender através de leilões é uma tendência que se tem vindo a evidenciar, principalmente na venda de produtos em segunda-mão, como é o caso de empresas como a *Ebay*.

DISTRIBUIÇÃO

No caso deste projecto, o produto da marca em estudo consiste num serviço, com uma distribuição “fixa”. Assim esta variante de marketing-*mix* será abordada mais à frente sob a perspectiva do marketing do turismo.

PROMOÇÃO

O estudo da Promoção revela-se essencial no desenvolvimento deste projecto uma vez que é sobre a comunicação da marca que todo ele se desenrola; mais concretamente na sua relação com a concepção da imagem da marca Pousadas de Juventude. A promoção é o *P* do marketing responsável por toda a comunicação do produto e da organização. A comunicação é o conjunto de informações, de mensagens e de sinais de todos os tipos que a empresa emite em direcção aos seus públicos-alvo (Lendrevie & Lindon, 1997, citados por Badot *et al.*, 2002).

A estratégia de comunicação concretiza-se através de um plano de comunicação. É neste plano que estão definidas as diversas decisões e tácticas a executar. “Uma estratégia de comunicação define as escolhas fundamentais e permanentes da comunicação, e aplica-se às opções fundamentais da estratégia de marketing do anunciante” (Lendrevie *et al.*, 2010, p.59).

Os tipos de comunicação em marketing dividem-se em dois grandes grupos: a comunicação de bens e serviços e a comunicação *corporate*, que publicita a organização. Relativamente ao receptor da mensagem, esta pode ser do tipo *one-to-many*, ou seja direccionada a massas, *one-to-few*, cujo alcance é um segmento de mercado, ou *one-to-one* onde a comunicação é individualizada (Lendrevie *et al.*, 2010).

No que concerne a um produto ou uma marca, tudo comunica. São inúmeros e muito variados os meios de comunicação. Uns são controlados pelo anunciante como a publicidade, outros ocorrem totalmente à sua revelia, como é o caso do *wom* (word-of-mouth), ou seja, do passa-a-palavra.

Os meios de comunicação em sentido estrito são os meios *mass media*, como é o caso da televisão, da rádio, imprensa, *outdoors*, cinema, máquinas multibanco, os transportes públicos, entre outros. A comunicação em sentido lato, integra também os meios que não se destinam às massas, como é o caso das relações públicas, marketing directo, *merchandising*, entre outros. Nos restantes meios incluem-se aqueles que apesar da sua função principal não ser comunicar, não deixam de o fazer. É o caso da embalagem ou do próprio nome da marca. A empresa e os seus colaboradores constituem também um forte elemento de comunicação, principalmente nos serviços, daí a relevância do *P* de Pessoas (*People*) para as marcas de serviços (Lindon *et al.*, 2009).

As funções de comunicação são muito variadas, podendo apenas procurar o impacto visual ou o aumento do reconhecimento, ou ter como objectivo identificar a marca ou expressar o posicionamento, ou informar o consumidor ou impulsiona-lo para a compra (Lindon *et al.* 2009).

No âmbito deste projecto, importa salientar o papel desempenhado pelos elementos de identidade visual da empresa, na comunicação e na criação da imagem de marca. A identidade visual da marca engloba os locais da empresa e os símbolos gráficos como o logótipo, o nome da marca, os códigos de cores, o *design*, entre outros.

A elaboração de uma estratégia de comunicação, segundo Lindon *et al* (2009), requer a concretização de sete etapas. A primeira etapa requer uma auditoria à comunicação, analisando o sistema de identificação, o sistema de comunicação de pertença, o sistema de comunicação comercial e o sistema de auditoria e controlo.

De seguida é necessário definir uma política global de comunicação, quer a nível do esquema de identidade da marca, quer ao nível da estratégia de comunicação de marketing.

Assim, importa definir o papel da comunicação no marketing-*mix* – quais os objectivos, os alvos da comunicação e o conceito. É assim delineado o fio-condutor de toda a comunicação. A etapa seguinte (quarta) trata do *mix* de comunicação, onde se decidem os meios e suportes a utilizar, o investimento e a distribuição. A etapa da concepção dos programas de comunicação caracteriza-se pela criação das peças de comunicação a divulgar, posteriormente segue-se a fase de implementação e realização dos programas, enquanto a última fase visa a medição dos resultados e correcção de desvios observados (Lindon *et al.*, 2009).

De forma geral, os principais objectivos de comunicação visam “fazer saber”, ou seja informar, “fazer gostar”, ou seja modificar atitudes, e “fazer agir”, ou seja mudar comportamentos (Lindon *et al.* 2009, p.310). O modelo AIDA, desenvolvido em 1898 por ST Elmo Lewis, é um modelo que reflecte as principais funções da comunicação, as quais devem chamar a atenção, despertar interesse, incitar o desejo e depois levar à acção (Lendrevie *et al.*, 2010).

Neste projecto a fase de orçamentação não será desenvolvida, uma vez que não é relevante para os objectivos do mesmo.

O *mix* de comunicação visa “(...) determinar a combinação óptima dos *media* e definir, entre eles, e no seio do mesmo meio de comunicação o modo de utilização: duração da campanha, definição das vagas, escolha dos *supports*, datas de difusão, horários, formatos, localização, repartição dos investimentos (...)” (Westphalen, 1997, citado por Badot *et al.*, 2002, p.317). Na definição do *mix* de comunicação é recorrente separar os meios *em above the line* e *below the line*. O primeiro termo inclui meios de comunicação de massas, como é o caso da TV, da rádio ou da imprensa, daí o termo acima da linha, já que são visíveis a todos. Nos meios *below the line*, abaixo da linha, estão incluídos todos aqueles que não se incluem nos meios de comunicação de massas, como é o caso do marketing directo, das relações públicas, do patrocínio e mecenato, a promoção, a força de vendas, o *merchandising*, a internet, entre outros (Lindon *et al.*, 2009). Esta divisão facilita também a implementação das estratégias de comunicação *pull* e *push*.

A estratégia *pull* (puxar) caracteriza-se pelo recurso à comunicação para estimular a procura do produto ou marca, por parte dos consumidores. Privilegiam-se os meios *above the line* com o intuito de dar a conhecer e despertar o interesse e desejo sobre o produto.

Na estratégia *push* (empurrar) o enfoque passa para os meios *below the line* com o intuito de “(...) jogar no curto prazo e no rendimento imediato, mais do que na notoriedade da imagem” (Lindon *et al.*, 2009, p.313). De acordo com Lindon *et al.* (2009) e Badot *et al.* (2002) o objectivo desta estratégia é promover os produtos de modo descendente na cadeia de distribuição desde o produtor até ao consumidor, estimulando a força de vendas e a PLV (Publicidade no Local de Venda).

Uma das dificuldades que se impõe ao *mix* da comunicação é a capacidade deste se debruçar sobre os problemas a solucionar, em vez de tomar as “suas” decisões em função dos meios disponíveis, como muitas vezes ocorre. Em primeiro lugar deve então ser delineado o objectivo a atingir e definido um conceito e, posteriormente reflectir sobre os meios a utilizar. “O *mix* da comunicação não deveria, porém, decidir-se directamente sobre as ferramentas da comunicação, mas sim interrogar-se acerca da natureza dos problemas de comunicação a solucionar” (Lindon *et al.*, 2009, p.313).

A comunicação publicitária que será abordada posteriormente de modo mais abrangente, “(...) é o meio mais poderoso de fazer com que os consumidores tenham consciência de que existe uma empresa, um produto, um serviço ou uma ideia” (Kotler, 2008, p.136). Esta tem um poder crucial na construção de uma imagem e na comunicação do posicionamento, actuando ao nível da mente do consumidor.

A promoção de vendas actua ao nível comportamental do consumidor, baseando-se em incentivos de compra concretizados através de descontos, ofertas, promoções, *cuponagem*, demonstrações e vendas emparelhadas. A promoção de vendas ajuda a captar consumidores da concorrência e a promover um produto cuja existência não é muito conhecida, uma vez que visa a experimentação; por outro lado as relações públicas dispõem de um conjunto diversificado de ferramentas, tais como as publicações em revistas da empresa, os relatórios, os eventos (no caso do turismo destacam-se as feiras), as notícias que surgem acerca da empresa, as actividades comunitárias, a identidade (ex. cartões-de-visita), a responsabilidade social e os esforços para promover legislação favorável. As relações públicas “dão menos a ideia de que a empresa só se preocupa com ela própria que as campanhas de publicidade” (Kotler, 2008, p.142), daí a sua importância na construção e manutenção da imagem de marca de uma organização.

O marketing directo consiste num meio de comunicação especializado. Os avanços tecnológicos e dos *softwares* de gestão e obtenção de informação permitem a segmentação

do mercado em fracções cada vez mais pequenas. Tal torna possível a individualização de mensagens publicitárias de acordo com as características do consumidor. A internet e as diversas redes sociais, como o *Facebook*, são uma autêntica janela para o *marketeer* e permitem que este obtenha informações sobre os seus consumidores e potenciais. Assim, é possível estabelecer um contacto *one-to-one*, que permite reforçar os elos com o consumidor e tornar interactiva a comunicação (Badot, 2002). De facto, a internet constitui um “novo” meio de comunicação, sendo as suas principais vantagens a grande penetração no público-alvo, a possibilidade de personalização da mensagem e o seu baixo custo. Neste meio destacam-se os *sites* próprios; os *micro-sites* promocionais (destinados a uma promoção de duração curta); o *search marketing* e as técnicas de *search engine optimization*, que facilitam a busca por determinado *website*; as aplicações; o *podcasting*; os mundos virtuais; o *permission mail*; o *advergaming*, entre outros (Lendrevie *et al.*, 2010).

A consistência é também um factor preponderante na eficácia da comunicação. Uma comunicação cujos elementos transmitam ambiguidade provocará dissonância e confusão no receptor da mensagem. As imagens e histórias usadas na mensagem publicitária devem ser complementares entre si e transmitir a mesma ideia, não entrando em conflito com a imagem da marca. Se não forem consistentes e autênticas o tempo que o consumidor leva a analisar a primeira impressão de algo totalmente novo é muito moroso e exige esforço que torna a viagem pouco cativante (Godin, 2005).

Em contraste com o plano estratégico de negócio explorado por Lindon *et al.* (2009) o modelo SOSTAC⁹, (PR Smith, 2012) embora inclua muitas fases semelhantes, oferece outra abordagem ao planeamento de marketing. Este modelo pode ser, paralelamente utilizado na elaboração de um plano de comunicação.

1.3 MARKETING DO TURISMO

Sendo o marketing do Turismo um conceito integrado no conceito de marketing de serviços torna-se essencial o estudo das particularidades deste último. A relevância da

⁹Modelo SOSTAC: (Situation analysis; Objectives; Strategy; Tactics; Actions; Control) está organizado em seis etapas distintas: 1) análise da situação da organização, da concorrência, dos clientes, das capacidades internas e das tendências do mercado; 2) definição de objectivos, definem-se metas a atingir, quanto ao *target*, aos parâmetros de satisfação, ao valor acrescentando, à forma como se irá proceder o *engaging* e ainda quanto aos ganhos quantitativos; 3) estratégia, nesta fase desenha-se o caminho para atingir os objectivos, isto é define-se o “como”; 4) tática, nesta fase a estratégia divide-se pelos diferentes elementos do marketing-mix; 5) acções, nesta fase tudo é planeado ao pormenor definem-se acções concretas para concretizar as tácticas e cumprir a estratégia; 6) controlo, nesta última fase analisa-se a implementação da estratégia, revêm-se tácticas e operações e avalia-se a satisfação do consumidor (PR Smith; 2012).

análise do marketing do turismo prende-se à compreensão das singularidades inerentes à actividade da marca em estudo.

O marketing de serviços, segundo Lindon *et al.* (2009), difere em algumas características da abordagem que se considera para os produtos. Esta diferença reside na natureza particular de um serviço, que se traduz pela sua imaterialidade, simultaneidade entre a produção e o consumo, relação directa entre o cliente e o pessoal de contacto e heterogeneidade. Um serviço é “(...) uma aplicação de competências (conhecimentos e aptidões) para o benefício de outra entidade (ou do próprio)” (Mendes, 2014, p.183).

No caso particular do sector hoteleiro, onde se inclui a PJ, o tipo de serviço prestado situa-se na categoria de serviços com grande componente material, uma vez que as instalações físicas desempenham um papel essencial na prestação do mesmo, fornecendo pistas tangíveis sobre a qualidade e valor. O consumidor tem a possibilidade de usufruir de instalações pertencentes a outrem (Lindon *et al.*, 2009).

Os serviços dividem-se em dois grupos: os serviços de base e os serviços periféricos. O serviço de base é aquele que está no centro e na origem da empresa, sendo que os serviços periféricos incluem todos aqueles que se originam do serviço base com o intuito de melhorar a experiência ou aumentar o valor para o cliente, constituindo os factores diferenciadores da oferta (Lindon *et al.*, 2009).

Ainda acerca do marketing de serviços, importa referir o sistema de servuçção, conceito desenvolvido por Eiglier e Langeard (1991), abordado por Lindon e seus colaboradores (2009). Este sistema organiza o marketing de serviços em três partes distintas, de acordo com a perspectiva do cliente/consumidor. A parte invisível, do *back-office* diz respeito à organização interna e a todo o suporte logístico necessário à prestação do serviço. A parte visível engloba os suportes físicos e elementos tangíveis do serviço, assim como o pessoal de contacto que irá prestar o mesmo. A terceira parte engloba as relações entre os clientes e os serviços e entre os clientes e outros clientes, resultantes da experiência vivida (Lindon *et al.*, 2009).

É de realçar o papel do pessoal na prestação de serviços, sendo estes a principal fonte de qualidade de serviço, pois têm o papel de prestar e satisfazer os clientes ao mesmo tempo que defendem os interesses da empresa (Lindon *et al.*, 2009). É importante investir na formação e no marketing interno promovendo uma boa relação entre os diversos colaboradores e entre estes e o cliente. O marketing de serviços “(...) não consiste apenas

na gestão das variáveis do marketing-mix, mas no estabelecimento e desenvolvimento de relações com os clientes (...)” (Badot *et al.*, 2002, p.219).

Ao nível da comunicação, um dos maiores desafios dos serviços passa por comunicar a qualidade e a promessa do serviço sem recurso a elementos materiais ou tangíveis, existindo assim uma tendência de comunicar sentimentos experimentados, ou desejos que se podem realizar.

Antes de abordar o estudo do marketing do turismo é crucial explorar o conceito de turista. Turista é, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT),

“(...) toda a pessoa que se dirige para um país diferente daquele onde tem o local de residência habitual, durante uma noite pelo menos e não mais de um ano, e cujo motivo principal de deslocação é diverso do exercício duma actividade remunerada” (Badot *et al.* 2002, p.209).

Os elementos fundamentais para uma pessoa se tornar turista são a disponibilidade temporal, dinheiro e acima de tudo vontade (Ruschmann, 1991). Sendo o marketing de turismo uma actividade que visa satisfazer a necessidade de viajar, encontrando as melhores condições para os turistas e para as populações de acolhimento, não descurando dos objectivos financeiros e organizacionais das empresas (Lanquar & Hollier, 1981; citado por Badot *et al.*, 2002). Além disso, deve incorrer numa adaptação sistemática e coordenada da política das empresas de turismo, tanto privadas como do Estado, no plano local, regional, nacional e internacional (Krippendorff, 1980, citado por Ruschmann, 1991).

O marketing do turismo, embora seguindo as principais matrizes do marketing “clássico” tem algumas particularidades intrínsecas ao tipo de produto que oferece. Uma dessas particularidades reside nas características da procura turística, que de acordo com Stafford (1996), citado por Badot *et al.* (2002), é uma procura concentrada no espaço e no tempo. Existem locais que são mais propícios a receber turistas que outros; quer seja pelos seus monumentos, paisagens, etc. É concentrada no tempo, porque o turismo é uma actividade influenciada pelas condições meteorológicas e pelos períodos de férias existentes. É desta concentração no tempo que surgem as políticas de preço de *yield management*, onde se tenta contrariar a sazonalidade da procura através da redução de preços em épocas de procura mais baixa.

A intangibilidade é outra particularidade da oferta turística, uma vez que esta tem a função de satisfazer aspirações, sonhos ou aventuras; conceitos muito subjectivos e abstractos. Por último, a complexidade e multiformidade são também aspectos descritivos da oferta turística, pois implicam um grande número de serviços díspares como transporte,

restauração, alojamento, animação turística, entre outros; que podem ser combinados de múltiplas formas e resultar em experiências muito diferentes. Importa ainda sublinhar o carácter rígido da oferta turística, que se traduz na dificuldade de adaptação e mudança das estruturas turísticas, por exemplo, depois de construído um hotel, é muito difícil mudar a sua infra-estrutura e ainda mais a sua localização (Badot *et al.*, 2002).

Os agentes intervenientes na actividade turística podem ir desde entidades públicas, como por exemplo, no caso da PJ o IPDJ (Instituto Português do Desporto e da Juventude), até entidades privadas, como as cadeias de hotéis ou restaurantes. As populações “receptoras” merecem especial destaque no que concerne ao turismo, uma vez que a sua intervenção afecta a atractividade do local turístico e a experiência do visitante (Badot *et al.*, 2002).

O processo de planeamento do marketing do turismo atravessa as etapas definidas no processo de marketing “tradicional”. Existem no entanto, aspectos singulares, inerentes ao *mix* turístico: as variáveis distribuição, evidências físicas (instalações que “tangibilizam” o serviço), pessoas (participantes e agentes intervenientes) e o processo tornam-se cruciais na prestação do serviço (Yelkur, 2000; citado por Marques, 2005).

O produto turístico é constituído por elementos tangíveis como as instalações, o *design* ou a decoração e por elementos intangíveis como os serviços e a relação com o pessoal de contacto. Ambos elementos comunicam o posicionamento e a imagem de marca a atingir. Os elementos devem ser mutuamente complementares e claros, embora um serviço seja difícil de standardizar. Resumidamente, “(...) o produto turístico inclui alojamento, transportes, restaurantes, espaços para compras, atracções, entretenimento, infra-estruturas públicas de suporte e a forma e hábitos de viver da comunidade receptora” (Marques, 2005, p.188).

Ruschmann (1991) organiza o produto turístico em 3 componentes: a) as atracções, da qual fazem parte o ambiente natural, cultural e eventos; b) as facilidades, que embora essenciais só por si não originam turismo, salvo excepções onde estas integram as atracções; c) os acessos, como as vias e os meios de transporte. “(...) As atracções concretizam as qualidades dum local ou a forma como os visitantes o valorizam” (Marques, 2005, p.36), assim torna-se evidente a índole das atracções na actividade turística.

Marques (2005) divide os destinos turísticos em: a) turismo de sol e mar, mais procurado pelos países da Europa; b) o turismo desportivo, que permite a prática de desportos desde os mais moderados aos mais radicais; c) o turismo cultural, onde a viagem é motivada pela cultura e obra dos povos receptores; d) o turismo urbano e de compras. Esta divisão reflecte os diferentes destinos oferecidos pela Pousadas de Juventude.

No turismo, a criação de valor está associada às diferenças entre o que a marca e a sua concorrência oferecem, seja tangível ou intangível, sendo o valor ou a sua evidência o que leva o turista a escolher um produto em detrimento de outro (Marques, 2005). O conceito de SERVQUAL¹⁰, criado em 1990 por Zeitnami, Parasuraman e Berry, permite analisar a qualidade dos serviços com base na comparação entre perspectivas e percepções, ou seja através dos *gaps* (hiatos) entre o que o consumidor espera e o que lhe é oferecido (Marques, 2005).

Na definição dos preços é essencial ter em conta factores como os objectivos da organização, as características dos turistas, a imagem e posicionamento da organização, a concorrência e suas políticas, os preços dos serviços complementares e associados, as restrições legais, as características gerais do destino turístico e as outras variáveis do *marketing-mix* (Marques, 2005). Há que mencionar ainda o *forfait*, onde o preço inclui todos os elementos da viagem: todos os serviços, desde a viagem ao alojamento estão incluídos. Importa ainda sublinhar o recurso às técnicas de *yield management*, já mencionadas.

A distribuição do produto turístico pode ser feita de forma directa ou indirecta. A directa ocorre quando a empresa tem as suas próprias agências, o que permite um maior controlo e evita custos com intermediários (não sendo aconselhável a produtos turísticos com grande sazonalidade). Contudo, os custos de gestão e manutenção da rede podem ser superiores aos custos com intermediários. A distribuição indirecta caracteriza-se, tal como o nome indica, pelo recurso a intermediários, sejam eles produtores ou agências de viagens. Enquanto o produtor organiza e negocia todos os componentes da viagem, a agência de viagens funciona como retalhista (Badot *et. al*, 2002). Importa ainda referir a

¹⁰O conceito SERVQUAL assenta na análise de dez dimensões: 1) Tangibilidade, através das evidências físicas do serviço; 2) Competência, através da diferença entre a realização e o que é expectável; 3) Credibilidade da organização; 4) Fiabilidade, nível a que as expectativas são suplementadas; 5) Comunicação, analisa a capacidade de ouvir e transmitir informações; 6) Cortesia, avalia a relação entre o consumidor e o fornecedor de serviço; 7) Conhecimento do consumidor, explora o histórico do cliente na relação; 8) Segurança, confiança na integridade física dos objectos e dos prestadores do serviço; 9) Rapidez, duração e tempo de espera pelo serviço; 10) Acessibilidade que mede a facilidade de aceder ao serviço (Marques, 2005).

internet e os diferentes *websites* especializados em encontrar a melhor oferta, consoante os critérios estabelecidos pelo turista.

Os objectivos de comunicação no turismo podem fixar-se em diversos aspectos, apresentando ainda assim um objectivo em comum: o aumento do fluxo de turistas. Os principais objectivos visam, entre outros, fidelizar os turistas actuais, aumentar o tempo de permanência, promover a visita em certos períodos do ano e promover certos lugares privilegiados/desconhecidos (Ruschmann, 1991).

Ao nível da publicidade, importa referir a concentração das inserções publicitárias em períodos correspondentes à sazonalidade da oferta. Um dos desafios da publicidade turística consiste no carácter abrangente que mensagem deve ter, “(...) deve atingir um grande número de pessoas, em regiões ou países de estruturas sócio-económicas e culturais diversas; com diferentes necessidades, atitudes, gostos expectativas, padrões comportamentais, etc.” (Ruschmann, 1991, p.43). Além disso, viajar é normalmente uma actividade realizada em grupo o que inclui indivíduos com interesses distintos.

Devido às características inerentes aos serviços (abordadas anteriormente), o papel do marketing directo, das relações públicas e do *word-of-mouth* (passa-a-palavra) atingem, na promoção turística uma maior importância, “(...) pois sem dúvida, o melhor divulgador de um produto turístico é um cliente satisfeito com as experiências vividas durante a sua viagem” (Ruschmann, 1991, p.24-25).

A promoção de vendas baseia-se em campanhas de redução de preços, tanto nas viagens como nos hotéis, de modo a estimular o acto de compra, ao passo que a força de vendas, por permitir uma comunicação presencial e bilateral, incentiva de forma mais incisiva a compra (Marques, 2005). É comum o recurso a artigos de *merchandising* como catálogos, brochuras ou panfletos para dar a conhecer a oferta e evidenciar a qualidade do produto (Badot *et al.*, 2002). Este tipo de material é importante para o potencial cliente, mas também para os intermediários que precisam de conhecer a oferta turística para puderem promover. Para envolver o intermediário pode-se também recorrer a filmes promocionais ou permitir que este usufrua do produto (Ruschmann, 1991). Ao nível do marketing interno, é importante “vender” em primeiro lugar o serviço aos colaboradores e só depois ao cliente, de forma a informar e formar o pessoal de contacto (Marques, 2005).

No marketing directo, sobressaem o *direct mail* e a internet, onde é possível fazer compras e reservas. As feiras de turismo são também uma forma muito recorrente na

divulgação de destinos e de viagens. Em Portugal destacam-se a feira de turismo da BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa) e na FIL (Feira Internacional de Lisboa) (Marques, 2005). A sinalização turística é outra forma de comunicação.

O papel das relações públicas é estabelecer um clima de compreensão e confiança entre a organização e o público, para que a experiência do turismo decorra de forma harmoniosa e num ambiente favorável a todos os intervenientes, incluindo a população (Ruschmann, 1991). A população dos destinos turísticos tem uma relação ambígua com o turismo, permitindo-lhes por um lado o contacto com outros povos, criando emprego e riqueza impulsionando o desenvolvimento da área; e por outro lado provocar choques sociais, culturais e ambientais negativos (Marques, 2005).

A elaboração de um plano de comunicação turístico implica diversas etapas, sendo que primeiramente é necessário definir o produto (atracções, facilidades e acessos). Seguidamente importa definir o mercado, ou seja, estudar as dimensões demográficas e geográficas, psicográficas, os incentivos e restrições a viajar e as estatísticas. A fase que se segue é a de análise da concorrência e visa a identificação dos concorrentes, o tipo de campanhas realizadas e os seus resultados. A fase seguinte, das decisões de marketing, implica a revisão de campanhas passadas e averiguar as políticas de *marketing-mix*.

A fase de divulgação implica a decisão quanto ao tipo de divulgação a ser empreendida (interna, externa, calendarização); quanto à categoria do plano, desde o regional ao internacional; quanto à definição dos esquemas cooperativos (cadeia de distribuição); quanto à organização promocional, se centralizado num escritório, como é o caso da MoviJovem, que é responsável pela comunicação de todas as pousadas, ou se descentralizado no caso de se recorrer a um *outsourcing* total ou parcial.

Nas fases seguintes definem-se as actividades de propaganda, promoções e relações públicas e acções promocionais específicas. De seguida fazem-se testes à eficácia do material de comunicação, com recurso a pré-testes, pesquisas de avaliação e medição do impacto e evolução da imagem do produto divulgado. A fase final é a da avaliação geral da campanha (Ruschmann, 1991).

Por último, importa ainda explorar o conceito de pousada. Uma pousada é um tipo de alojamento que fornece serviços de hotelaria. A *Infopedia* (Dicionário da Porto Editora, s/ano) define pousada como “estabelecimento hoteleiro de bom nível” ou como “pequeno hotel ou pensão, que oferece alojamento e alimentação a preços acessíveis”.

1.4 MARCA

Os elementos de identificação, a notoriedade e a imagem de marca, constituem os principais aspectos em estudo neste projecto. Torna-se então essencial aprofundar o conceito de marca e os diferentes aspectos e elementos que a constituem e representam.

“Uma marca é o bem imobiliário mais valioso no mundo: o canto da mente de alguém”¹¹ (Hegarty, 2011, p.39, tradução do autor). Uma marca é uma “etiqueta” que assinala um produto, um serviço ou uma instituição e que a identifica, a torna singular e diferente das restantes.

Para Coelho & Rocha (2007, p.9):

“Uma marca é um ser vivo, mas tem a particularidade, contrariamente aos outros seres vivos, que pode até nem morrer, caso as condições em que viva e, sobretudo, a capacidade e forma com que seja tratada, correspondam às condições ideais, certo que muito dificilmente previsíveis a longo prazo mas, decerto, planeáveis”.

Apesar da sua existência remontar à Antiguidade, os princípios básicos (da Marca) mantêm-se actuais, tais como o da identificação do produtor, diferenciação de outros produtos e valor percebido (Mendes, 2014).

De acordo com Hegarty (2011), no cerne da existência de uma marca deve estar a confiança, sendo que assim “a marca diminui o risco que o consumidor corre ao adquirir o produto” (Lindon *et al.*, 2009, p.169). “Ela fornece ao cliente um conjunto de atributos adicionais intangíveis, mas reais” (Mendes, 2014, p.21). São esses atributos adicionais intangíveis que conferem um valor acrescentado ao produto e que muitas vezes se convertem em decisões de compra positivas. “No mercado turístico, a marca também tem a função de um nome, que dá uma certa identidade, imagem e notoriedade ao produto turístico e o distingue dos demais” (Marques, 2005, p.194).

“Hoje, a marca é um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado” (Lindon *et al.*, 2009, p.165), “são os sonhos dos homens perpetuados na economia” (Coelho & Rocha, 2007, p.15). Deste modo pode-se afirmar que mais que um conjunto de elementos identificativos, uma marca é também a sua história e o seu espírito (Coelho & Rocha, 2007). “A marca é o resultado de um processo cíclico, sendo constantemente construída e reconstruída pelas actividades da empresa e pelas percepções dos clientes” (Mendes, 2014, p.23).

¹¹ Citação original: “A brand is the most valuable piece of real estate in the world: a corner of someone’s mind” (Hegarty, 2011, p.38).

A dimensão da importância da marca reflecte-se nas suas diversas funções, sejam elas de criação de valor para o consumidor ou para a empresa. A marca tem a função de identificar o produto e de o diferenciar da concorrência, principalmente ao nível dos serviços, como é o caso da Pousadas de Juventude. A marca torna-se assim um contrato ou garantia que assegura um desempenho e qualidade. Tem ainda como objectivo referenciar e tornar a compra prática, uma vez que permite o reconhecimento dos produtos e assume a função de personalização, permitindo ao consumidor encontrar nela uma forma de diferenciação e/ou de integração (Badot *et al.*, 2002). A marca intensifica a luta concorrencial em mercados cada vez mais globais e valoriza os seus consumidores através da projecção da imagem da marca (Lendrevie *et al.*, 2010).

A marca deve procurar relacionar-se com o *target* e desenvolver nele um sentimento de pertença, uma ligação sentimental (Aitchison, 2004). “Essencialmente, todo o *branding* de sucesso depende do apelo criativo às necessidades pessoais de identidade do público” (Cato, 2010, p.7). Quando uma marca se demonstra incapaz de responder às necessidades ou estilos de vida do seu *target*, esta deve mudar também (Cato, 2010). Advinha-se que a marca Pousadas de Juventude necessite de efectuar mudanças, principalmente ao nível da sua comunicação, para reencontrar o seu *target*. Este trabalho desenvolve-se assim com o intuito de encontrar as linhas orientadoras dessa mudança, eventualmente necessária.

No que respeita ao produtor, a marca facilita a introdução de novos produtos, reduz os esforços promocionais, permite a prática de preços *premium* e o desenvolvimento da lealdade (Mendes, 2014). Para a empresa, o valor da marca é de natureza comercial e institucional e se por um lado se assume como uma vantagem concorrencial suscita, por outro, um sentimento de pertença por parte dos colaboradores, constituindo um factor de atracção. O valor da marca pode permitir a prática de preços mais elevados e uma comunicação eficaz. Além do valor de marketing uma marca tem um valor *corporate* (Lindon *et al.*, 2009).

Existem vários tipos de marca. A marca Pousadas de Juventude é uma marca nacional do tipo marca-produto, na medida em que se refere a um produto único, que detém o seu posicionamento distinto. Já a MoviJovem, consiste numa marca institucional pura uma vez que não aparece nos produtos da empresa (Lindon *et al.*, 2009).

A marca, de uma forma geral, deve ser legível, fácil de pronunciar e de memorizar, deve evocar as qualidades e características do produto, ser declinável (ou

seja permitir variações), ser original e distintiva. Deve ser também passível de utilização no estrangeiro. Por outro lado, a marca não deve ser descritiva, não adoptando o nome do objecto que comercializa, não deve ser enganosa, contrária à ordem pública e aos bons costumes, nem contrária à lei (Badot *et al.*, 2002).

Para construir uma boa marca é necessário encontrar um posicionamento concreto relevante e insubstituível. Esta deve promover uma imparável e renovada proposta relacional, conduzindo o consumidor a uma relação duradoura e consistente (Coelho & Rocha, 2007). Cato (2010) enuncia seis condições essenciais a uma marca de sucesso: 1) notoriedade elevada; 2) diferenciação vantajosa; 3) uma história de base de marca convincente; 4) uma percepção de qualidade firme; 5) uma boa equação de valor; 6) reconhecimento como uma marca com significado.

ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO

Os elementos de identificação da marca Pousadas de Juventude serão analisados à luz dos objectivos deste projecto. Partindo do princípio de que “a identidade deriva do aspecto físico, carácter e valores da marca” (Lindon *et al.*, 2009, p.175), as marcas devem sempre atender à manutenção da estética da relação e da defesa do seu património social, para que o seu reconhecimento por parte do consumidor continue elevado (Coelho & Tocha, 2007). Compreende-se aqui a importância dos elementos de identificação de uma marca como factor preponderante na notoriedade e imagem da mesma.

A identidade da marca está assente em três pilares: o pilar do interpretante, o pilar do objecto e o pilar da identidade. Quanto ao pilar do interpretante representa a imagem e os resultados que as actividades de marketing exercem no público (Lindon *et al.*, 2009). “A experiência com a marca é do mesmo nível da imagem de marca” (Kotler, 2008, p.93), sendo estes dois aspectos indissociáveis e mutuamente influenciáveis. Não obstante é no pilar do objecto que assentam a missão, os valores e visão que irão afectar todas as decisões do marketing-*mix*. Por último, o pilar da identidade concentra todos os elementos identificativos da marca, como o nome da marca, o sinal, o logótipo e os restantes elementos do chamado *identity mix*, mas também os seus aspectos psicológicos como o carácter, o território e os valores. O sistema de identidade de uma marca constitui “(...) no seu todo um universo de expressão uno e, ao mesmo tempo, múltiplo” (Coelho & Rocha, 2007, p.139). Mais do que o seu efeito individual, os diferentes elementos

identificativos funcionam como uma orquestra onde o resultado final é enaltecido e maior do que a soma de cada elemento.

“O nome é a base para a formação da essência da marca e, provavelmente, de todos os elementos de um programa de marketing aquele que permanecerá imutável durante mais tempo (Aaker, 1991, citado por Mendes, 2014, p.25).

Não existem regras inquebráveis no que respeita aos elementos de identificação (e comunicação) de uma marca. No entanto, um bom nome deve ser curto, sem conotações indesejáveis, internacional ou facilmente “exportável”, disponível, defensável juridicamente e não restritivo, ou seja, que possa ser aplicável de forma abrangente (Lindon *et al.*, 2009). Deve assim procurar “evocar algo de essencial, algures entre aquilo que faz e um grande mistério” (Coelho & Rocha, 2007, p.137). Existem vários tipos de nomes de marca, sendo que no caso da PJ, o nome de marca é do tipo evocativo, pois permite a identificação clara da área de actuação e do produto (Lindon *et al.*, 2009).

Cato (2010) defende que a essência de uma marca existe apenas na memória das pessoas. O logótipo é uma lembrança visual altamente recordável, uma vez que permite e evoca sensações e associações nas pessoas que são transponíveis para os valores a que a marca pretende ligar-se. Muito sucintamente, o logótipo é a manifestação visual da marca (Aitchison, 2004), este funciona como símbolo identificativo e é muitas vezes suficiente para tal. “(...) É a bandeira da marca, pode evoluir para permanecer actual, mas sem perturbar a percepção dos consumidores” (Lindon *et al.*, 2009, p.177). O logótipo consiste no tipo de letra e diz respeito à forma tipográfica utilizada para representar o nome da marca (Coelho & Rocha, 2007). A poluição visual verificada nos tempos correntes exige do logótipo um esforço acrescido para se destacar dos restantes (Cato, 2010). Devido à natureza não-verbal, tanto o logótipo como o símbolo podem ir sofrendo actualizações ou modificações ao longo do tempo (Mendes, 2014).

O símbolo é “(...) um sinal gráfico que passa a identificar um nome, uma ideia, um produto ou um serviço” (Lindon *et al.*, 2009, p.178). O símbolo pode ser, ou não, associado ao logótipo e a sua função é evocar experiências ou informações armazenadas. O símbolo é utilizado para “(...) transmitir mensagens adicionais ou reforçar a percepção do nome da marca” (Coelho & Rocha, 2007, p.139). Desde uma forma geométrica, às personagens desenhadas, pessoas ou embalagens quase tudo pode constituir o símbolo de uma marca (Mendes, 2014).

A assinatura é o termo utilizado para o “slogan” da marca, uma vez que o termo *slogan* é mais adequado para mensagens publicitárias. A assinatura é a expressão que acompanha a marca e serve para reforçar o seu posicionamento, sintetizar a essência da marca, fornecer associações adicionais e reduzir uma eventual ambiguidade a existir em torno do nome e do símbolo (Mendes, 2014). A assinatura é “(...) o conjunto justaposto entre o símbolo e o logótipo” (Coelho & Rocha, 2007, p.139). A assinatura pode ocorrer em diversas variantes, sendo umas mais elaboradas e outras mais simples. São “(...) pequenas frases escritas de forma descritiva ou persuasiva que aparecem nas campanhas de publicidade, mas podem desempenhar um papel importante na estratégia da marca” (Mendes, 2014, p.28).

Os códigos gráficos “(...) são elementos permanentes de expressão formal de uma marca. Favorecem a identificação e a atribuição da marca em todos os registos de expressão” (Lindon *et al.*, 2009, p.179). Os sinais gráficos são transversais a toda a comunicação da marca e através dos seus traços característicos é possível identificá-la seja em relatórios ou em papel de carta. Um conjunto permanente de cores, como refere Kotler (2008), pode ser uma forma de distinguir e reconhecer a marca. Actualmente, no caso da PJ, sobressaem o cinzento e o azul-marinho.

No grupo dos outros símbolos da marca incluem-se as mascotes, as personagens, os animais, entre outros.

O carácter da marca também denominado personalidade, reflecte os traços salientes do seu lado psicológico, traços esses que nem sempre são nítidos. A personalidade da marca é construída através dos seus produtos e/ou serviços, da sua comunicação, da imagem da sua clientela e das imagens difundidas pelos seus distribuidores e colaboradores (Lindon *et al.* 2009). Ao passo que o território corresponde ao espaço de mercado onde a marca é legítima podendo este território revelar a possível área para a qual a marca se pode expandir com sucesso (Lindon *et al.* 2009).

Os valores de uma marca e a sua cultura estão intrinsecamente ligados aos valores e cultura institucionais, podendo ocorrer de forma espontânea e autêntica e estando muitas vezes conotados com os seus fundadores/criadores.

NOTORIEDADE

Já que a notoriedade da Pousadas de Juventude e a sua influência na criação da imagem da marca constitui um dos objectos em estudo neste projecto, interessa explorar o conceito e perceber como estudá-la.

A notoriedade de uma marca está associada não só à sua memorização e facilidade de a reconhecer, mas também à sua recordação, após a exposição a certos estímulos. “Para construir uma marca forte, em primeiro lugar importa construir a notoriedade da marca”¹² (Keller, 1993, citado por Zarantonello, Schmitt, Jeididi, 2014, p.422, tradução do autor).

“A notoriedade mede a recordação espontânea ou assistida de uma marca” (Lendrevie *et al.*, 2010, p.144). “Supõe que o consumidor é capaz de ligar o nome de uma marca a um produto ou a um domínio maior de actividades da marca” (Lindon *et al.*, 2009, p.65). É importante na medida em que se apresenta como um atalho na tomada de decisões (Hegarty, 2011). Ainda que um potencial consumidor nunca venha efectivamente a consumir a marca, o facto de a reconhecer, por si só já a valoriza (Hegarty, 2011). Quanto mais elevado for o seu “mental share of profitability”, ou seja, espaço mental, mais valiosa será uma marca (Coelho & Rocha, 2007).

Importa distinguir os conceitos de notoriedade e imagem de marca. Uma marca com elevada notoriedade não é sinónimo de uma imagem de marca positiva, podendo acontecer que essa notoriedade resulte de aspectos negativos (Lendrevie *et al.*, 2010).

O nível de notoriedade está organizado em quatro escalões, do mais elevado para o inferior: a) a notoriedade *top of mind*; b) a notoriedade espontânea; c) a notoriedade assistida; d) a ausência de notoriedade. Estes quatros grupos diferem pela necessidade crescente, respectivamente, de vários estímulos para que o consumidor reconheça a marca.

A notoriedade *top of mind* mede a percentagem de pessoas que espontaneamente e de imediato, referem a marca. A notoriedade espontânea, por sua vez, mede a percentagem de pessoas que referem a marca após a referência ao sector de actividade ou do segmento da marca. A falsa notoriedade espontânea acontece quando a pergunta é tendenciosa, o que pode afunilar a resposta no sentido desejado. Este tipo de notoriedade é muito circunstancial e depende do momento do estudo, se este coincide com um período de comunicação da marca então a notoriedade espontânea será tendencialmente mais elevada.

¹²Citação original: “Building a strong brand means, first of all, building brand knowledge”(Keller, 1993, citado por Zarantonello, Schmitt, Jeididi, 2014, p.422).

A notoriedade assistida verifica quantas pessoas identificam a marca de uma lista de marcas, sendo este tipo de notoriedade mais resistente ao tempo. É comum incorrer em erros que podem enviesar os resultados, como é o caso da confusão entre marcas de produtos com denominações semelhantes e a tendência dos consumidores para “quererem reconhecer” o máximo de marcas.

No caso da PJ não terá sentido explorar o nível de notoriedade *top of mind*, dado que a sua projecção comunicacional e peso no mercado português é reduzido. Assim será explorada a notoriedade assistida e espontânea.

No âmbito deste projecto é relevante explorar os conceitos de marca dominante, marca conhecida e de marca de segunda categoria. Uma marca dominante é aquela em que a notoriedade espontânea é forte, mas onde existem concorrentes com níveis de notoriedade semelhantes. A marca conhecida é aquela em que a taxa de notoriedade espontânea é elevada, mas o nível de notoriedade *top of mind* é reduzido. Uma marca de segunda categoria regista uma notoriedade espontânea fraca (Lendrevie *et al.*, 2010).

A notoriedade de uma marca constrói-se através de vários factores, sendo um dos mais importantes a publicidade e restantes formas de comunicação; mas contribuindo também outros factores como a quota e a extensão da marca no mercado.

IMAGEM DE MARCA

“A imagem é a forma como a marca é identificada” (Lindon *et al.* 2009, p.175).

Para que a análise à marca Pousadas de Juventude seja feita da forma mais apropriada e correcta é necessário o estudo prévio sobre a imagem de uma marca.

A imagem de marca depende de um conjunto simples e estável de percepções, associações mentais e evocações intrínsecas a um indivíduo, dependendo assim dos seus conhecimentos, crenças e evocações sobre a marca, produto ou empresa (Lendrevie *et al.*, 2010). Resulta, em grande parte dos elementos identificativos e da estratégia de marketing e comunicação adoptadas.

No seu estudo sobre a imagem de marca, Phillips, McQuarrie e Griffin (2014), citando vários autores, definem imagem de marca como um conjunto único de associações a que uma organização aspira a criar e manter (Alselm & Kosteljik, 2008). Essas associações são as características e os atributos essenciais da marca (Esch, 2008) que

permitem ter a percepção da personalidade da marca (Aaker 1997; Aaker, Fourmieri e Brasel, 2004) e da sua relação com os consumidores (Fournier, 1998).

A imagem de uma marca é subjectiva, selectiva e infiel, uma vez que reduz um complexo conjunto de características a uma imagem simples e dependente dos sentimentos praticados pelo indivíduo (Lendrevie, *et al.*, 2010). Desta forma, a imagem percebida distingue-se da imagem desejada, sendo que a primeira resulta da percepção do público enquanto que a segunda é sinónimo de posicionamento, representando aquilo que a marca pretende que o público percepcione “(...) devendo ser única e diferente face aos seus concorrentes” (Lendrevie *et al.*, 2010, p.149). A imagem desejada corresponde à imagem que a empresa deseja para a sua marca o que pode não se concretizar na mente no consumidor.

Na primeira fase da investigação importa definir o objecto e o campo de estudo da imagem. No caso da Pousadas de Juventude, trata-se do estudo de uma marca de serviços, na área do turismo direccionado a um público jovem. Com o desenvolvimento deste estudo pretende-se averiguar qual a imagem da marca da PJ e em que sentido os elementos identificativos e a sua comunicação contribuem/influenciam essa imagem (Lindon *et al.* 2009).

De seguida interessa definir os públicos junto dos quais o estudo da imagem deve ser feito. Este público deverá corresponder ao *target* de marketing da PJ, que neste caso serão os jovens, nacionais ou estrangeiros, com idade entre os 15 e 30 anos.

A imagem de uma marca reúne elevada importância, uma vez que se projecta nos seus consumidores. Se a percepção da imagem da marca não for favorável, o consumidor, sob o risco de transpor essa imagem para si, não irá consumi-la (Hegarty, 2011). Deste modo, caso a imagem de marca da PJ não seja favorável para o seu público-alvo, o volume de negócio poderá estar a sofrer as consequências. “Crescentemente, as pessoas quererão comprar o produto que diga a coisa certa sobre si”¹³ (Hegarty, 2011, p.54, tradução do autor), sendo aí que recai a importância da imagem de marca.

Além de reflectir a imagem e *status* dos seus consumidores, a imagem da marca também reflecte a empresa interna e/ou externamente, ajudando a desenvolver um sentimento de pertença, a atrair colaboradores de maior qualidade e a influenciar a comunicação financeira.

¹³Citação Original: “Increasingly, people will want to buy the product that says the right thing about them” (Hegarty, 2011, p.54).

A importância da imagem de uma marca reside no facto de esta ajudar no tratamento da informação recebida pelo consumidor, diferenciar e posicionar a marca em relação à concorrência, criar razões favoráveis para a marca e para a “compra”, valorizar os indivíduos que a comprem ou consomem e permitir orientar as extensões da marca (Lendrevie *et al.*, 2010).

Actualmente, a imagem de uma marca está muito dependente da gestão de informações trocadas principalmente em suportes criados na internet. No que concerne à comunicação e gestão da imagem a internet revela-se um “pau de dois gumes”: se por um lado permite uma comunicação mais eficaz e penetrante, por outro permite que essa comunicação seja bilateral, o que concede aos consumidores um poder muito significativo sobre a marca e sua imagem. A internet permite: a) pedir conselhos ao consumidor e pedir permissão para o contactar (*permission marketing*); b) fazer os consumidores votar e permitir que estes participem em decisões estratégicas ou táticas, como o desenvolvimento de novos produtos (Lendrevie *et al.*, 2010). Há que manter, por isso, os consumidores satisfeitos e conceber mecanismos de gestão das redes sociais e *sites* de opinião. No caso particular da Pousadas de Juventude as redes sociais como o *Facebook*, ou os *sites* de opinião como o *Trip Advisor*, podem exercer uma influência muito significativa na sua imagem.

BRAND EQUITY

Existem várias perspectivas sobre a análise do *brand equity*. Algumas perspectivas focam-se em termos económicos, como as receitas adicionais por associação de um produto a uma marca; enquanto outras perspectivas analisam o preço *premium* que o cliente está disposto a pagar pela marca. No campo do marketing e publicidade, o valor de uma marca mede-se pela imagem de marca (Mendes, 2014). Upshaw (1995), citado por Mendes (2014) defende que o valor total de uma marca agrega a avaliação da marca, em termos quantitativos e financeiros e a avaliação da identidade da marca, como o posicionamento e a personalidade. É sobre este último grupo que a marca Pousadas de Juventude será analisada.

O valor de uma marca é indiscutível; mas o processo que permite quantificar esse valor ainda está em discussão. O valor de uma marca distingue-se do valor de uma empresa, sendo que uma marca é o espaço na mente dos clientes que não se

reflece em balanços (Kapferer, 1998, citado por Mendes, 2014). Uma marca agrega, além dos bens tangíveis, um conjunto de intangibilidades onde se incluem as patentes, as bases de dados, as licenças, o *know-how*, os contractos com clientes, entre outros. Torna-se, desta forma difícil quantificar estes bens valiosos, mas invisíveis (Coelho & Rocha, 2007). Keller (2008; citado por Mendes 2014) define *brand equity* como um conceito multidimensional que depende do *status* da marca na mente do cliente.

O valor de uma marca reside na sua capacidade de impactar o CVP (ciclo de vida do produto), de influenciar as vendas, os preços e as cadeias de distribuição; mas também na sua capacidade de otimizar os custos de aquisição e retenção de pessoal e os custos de capital (Coelho & Rocha, 2007).

Os objectivos de estudo do *brand equity* podem organizar-se em dois grupos diferentes. O primeiro grupo tem por base a motivação financeira, que apura em termos quantitativos o valor de uma marca, para fins de fusões, aquisições ou de investimentos. O segundo grupo envolve o estudo da produtividade de marketing, dos custos, da maior intensidade competitiva e a escassez de mercados em crescimento (Keller, 1993; Pitta & Katsanis, 1995; citado por Mendes, 2014).

O estudo de valor de uma marca pode ser alvo de alguma subjectividade, uma vez que assenta em indicadores como a qualidade percebida ou a imagem. Além disso, o estudo do *brand equity* só é relevante quando comparado com outras marcas assumindo assim uma certa relatividade (Mendes, 2014).

O modelo académico de Aaker (1996, p.7; citado por Mendes, 2014) analisa o *brand equity* como um conjunto de activos e passivos ligados ao nome e ao símbolo da marca, que enaltecem o valor do produto ou serviço tanto para os seus clientes como para a empresa. A lealdade, a notoriedade, a qualidade percebida, as associações e outras vantagens competitivas, são alguns dos activos da marca identificados por Aaker (1996; citado por Mendes, 2014). Será analisado do *identity equity* da PJ, que é constituído pela performance do produto/serviço, pela notoriedade, pelo sistema gráfico, pelo posicionamento, pela personalidade estratégica, pelo *mix* da comunicação e pela lealdade dos seus consumidores.

A qualidade percebida é “a percepção do cliente sobre a qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço, em relação às alternativas, tendo em conta o seu fim” (Aaker, 1991; citado por Mendes, 2014, p.53). Qualidade e percepção de

qualidade são dois conceitos distintos uma vez que a segunda é inerente aos clientes/consumidores e por isso subjectiva e relativa a experiências ou expectativas passadas. A percepção da qualidade é fortemente influenciada pela comunicação e pelo marketing-*mix* de uma marca (Aaker, 1991; citado por Mendes, 2014).

“Uma associação de marca é qualquer coisa que está directa ou indirectamente associado à marca quando nos recordamos dela” (Mendes, 2014, p.47). As associações ajudam a processar informação, a reforçar o posicionamento, a motivar a compra, a originar sentimentos ou atitudes positivas e a criar extensões de marca.

A lealdade é a intensidade de ligação entre um cliente e uma marca (Aaker, 1991; citado por Mendes, 2014). É possível agrupar este tipo de relação em quatro grupos, de menor lealdade para maior: o dos não clientes; o dos sensíveis o preço; o dos leais passivos; o dos *fence sitters* (indiferentes entre duas marcas) e o dos comprometidos.

Mais tarde Aaker propôs o modelo *Brand Equity Ten*, onde além dos activos anteriores, inclui as medidas de mercado quer da perspectiva financeira, quer da perspectiva de mercado. Como referido anteriormente, para o caso particular deste projecto não é relevante explorar as medidas de mercado, uma vez que não serão utilizadas no estudo da Pousadas de Juventude.

O modelo proposto por Keller¹⁴ (2008; citado por Mendes, 2014) analisa o valor da marca sob a perspectiva do cliente. O desempenho de uma marca traduz-se na capacidade do serviço ou do produto irem ao encontro das necessidades e expectativas dos consumidores, no que concerne a aspectos funcionais (Keller, 2001, 2008; citado por Mendes, 2014). Esta mede-se através das características base e funcionalidades suplementares; da fiabilidade, durabilidade e servicibilidade do produto; da empatia, eficácia e efectividade do serviço; do estilo e *design*; e do preço.

O imaginário resulta não só da experiência mas também da publicidade e outras formas de comunicação (directas ou indirectas). Na formação do imaginário importam factores como o perfil de utilizador, as situações de uso e de compra, a personalidade da marca e valores, a história, a herança e as experiências.

¹⁴O modelo de *brand equity* proposto por Keller explora: a) o *efeito diferencial* da resposta de um cliente ao marketing de uma marca em comparação com o de outra com o mesmo marketing; b) o *conhecimento de marca* onde se analisa a notoriedade e a imagem de marca, contextualizada com as associações de desempenho, imaginário e juízos de marca; c) a *resposta do cliente* ao marketing-*mix* de uma marca, medida através das suas percepções, preferências e comportamentos (Keller, 2008; citado por Mendes, 2014).

A visão de marca engloba o futuro imaginado da marca, o propósito da marca e os seus valores (Mendes, 2014). A orientação para a marca define como é que uma organização deve trabalhar internamente no sentido de construir e sustentar marcas fortes ao longo dos anos (Gromark & Melin, 2011; citado por Mendes, 2014).

No seu estudo sobre as medidas de *brand equity*, Huang & Sarigözü (2013) confirmam que a publicidade e a distribuição estão positivamente relacionados com o *brand equity*. Sublinham ainda que a publicidade é a melhor ferramenta para desenvolver o valor de uma marca e o *brand equity* que uma vez construído persiste no tempo, se as condições se mantiverem. Ao invés, marcas com um *brand equity* fraco necessitam de tempo e esforço para “elevar” o seu valor.

Interessa ainda referir o *emotional branding* como forma de criar ou aprofundar o valor da marca. O *emotional branding* surge das ligações entre os consumidores e as marcas quando estas se constroem através de “(..) narrativas e táticas que compreendem as aspirações e circunstâncias de vida dos consumidores” (Gobé, 2001; citado por Mendes, 2014). O *emotional branding* funciona visto que os “(...) humanos têm um desejo natural de transcender a satisfação material e de experimentar o preenchimento emocional” (Gobé, 2001; citado por Mendes, 2014, p.189).

Nesta perspectiva, a diferenciação e força da marca reside no seu *storytelling* e não nos benefícios e/ou características tecnológicas ou de *design*, que dificilmente distinguem a marca. “A estratégia de construção de marcas fortes, de acordo com o *emotional branding* passa por contar histórias que cativem e inspirem os consumidores. Histórias que demonstrem uma compreensão pelos seus estilos de vida, sonhos e objectivos” (Roberts, 2001; citado por Mendes, 2014, p.187).

O *emotional branding* poderá estar na base da nova abordagem da marca Pousadas de Juventude. Segundo Gobé (2001; citado por Mendes, 2014), o *branding* emocional tem por base quatro pilares:

- 1) A construção de uma relação com a marca, através do contacto intenso com os consumidores e experiências emocionais;
- 2) A criação de experiências sensoriais;
- 3) A utilização da imaginação para ultrapassar expectativas dos consumidores, a nível do *design* do produto, da embalagem, ou da publicidade;
- 4) A visão de futuro, ou seja, o sucesso da marca a longo prazo.

1.5 POSICIONAMENTO

O posicionamento de uma marca é algo inerente à percepção do consumidor sobre a mesma e relativa à concorrência. É então a forma como uma empresa ou marca quer ser ou é vista pelo público-alvo. Torna-se então importante perceber este conceito, uma vez que também contribui para a formação da imagem de uma marca.

O posicionamento é “(...) uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atractiva a uma oferta, no seio de um mercado e na mente dos clientes.” (Lindon *et al.*, 2009, p.154). Kotler (2008, p.50) define posicionamento como “(...) o esforço de implantar na mente dos clientes os principais benefícios da oferta da empresa e as diferenças em relação à oferta da concorrência”. O posicionamento, como factor de criação de percepções tem um papel determinante nas decisões de compra e no valor e qualidade percebidos.

De acordo com Lindon *et al.* (2009) se o posicionamento não for definido pelo *marketeer* este será construído pelo próprio mercado, reflectindo assim a sua peculiaridade. O posicionamento só existe na mente do consumidor, devendo a marca definir e comunicar os aspectos que o levarão a guardar a marca numa posição e não noutra. A empresa escolhe os traços salientes e distintivos da marca que permitirão ao público situá-la em relação a um universo de produtos comparáveis, que a distinguirá da concorrência. “A marca é posicionada pela empresa através dos elementos do marketing-*mix*, que funcionam em conjunto para lhe conferir uma identidade de marca e personalidade preconcebidas” (Mendes, 2014, p.23).

No que respeita ao produto turístico “(...) a definição do posicionamento de um produto turístico faz parte da gestão estratégica e cabe a toda a organização, a todos os níveis de gestão (estratégico, intermédio e operacional), de forma integrada e coordenada a sua implementação” (Marques, 2005, p.184).

O posicionamento implica duas dimensões distintas: a identificação e a diferenciação. Na primeira define-se o tipo de produto e de marca sendo que na segunda define-se o que o diferenciara dos demais. É de vital importância atender à plausibilidade e às vantagens potenciais do produto em relação ao concorrente (Lindon *et al.*, 2009).

Um posicionamento deve ser definido, tendo em conta: a) as expectativas dos consumidores, para que seja pertinente; b) o posicionamento dos produtos concorrentes, para que seja eficaz; c) os trunfos potenciais do produto para que seja único. É o chamado

triângulo de ouro do posicionamento. Um bom posicionamento deve ser claro, simples e conciso, devendo basear-se num pequeno número de características ou símbolos do produto ou marca. Deve também ser atractivo, credível e singular, ao mesmo tempo que deve ter potencial económico e ser passível de uma vida relativamente longa (Lindon *et al.*, 2009).

O posicionamento é transversal a todas as variáveis do marketing-*mix*. Estas devem estabelecer, apoiar e evidenciar o posicionamento do produto. A importância do posicionamento recai sobre a sua capacidade de assegurar a consistência e a coerência entre os elementos do marketing-*mix*.

O posicionamento é um conceito indissociável da diferenciação. Existem inúmeras possibilidades quando se tratam de eixos de diferenciação possíveis. “O posicionamento em marketing traz elementos de diferenciação através do preço, da distribuição, ou da comunicação: marca, *design*, produto e comunicação” (Lindon *et al.*, 2009, p.205).

É importante conhecer algumas das formas de diferenciação, pois poderão ser relevantes na eventual necessidade de redefinição do posicionamento da PJ. No sentido de contribuir para a diferenciação, o produto deve ser importante, distinto, superior, comunicável, ter propriedade (não ser facilmente copiável) e ser proveitoso. Outras formas de diferenciação através do produto baseiam-se nos seus atributos e performances ou então no imaginário deste ou da marca. Segundo Kotler (2008), as fontes possíveis de posicionamento estratégico baseiam-se no(a):

- a) Atributo: o posicionamento baseia-se num atributo ou característica do produto. Este tipo de posicionamento é frágil pois não evidencia uma vantagem específica.
- b) Benefício: o posicionamento baseia-se no benefício ou vantagens do produto.
- c) Uso ou aplicação: “o produto é posicionado como melhor numa determinada aplicação” (Kotler, 2008, p.79).
- d) Utilizador: o posicionamento recorre aos seus consumidores-tipo para se situar.
- e) Concorrente: neste tipo de posicionamento a marca/produto coloca-se numa posição relativa ao posicionamento do concorrente;
- f) Categoria: a empresa situa-se como empresa líder, por exemplo, através do nome da marca.
- g) Qualidade/Preço: o posicionamento evidencia esta relação.

Como estratégia de posicionamento, muitas organizações ou marcas baseiam-se na variável preço e na relação entre esta e a oferta. Nesta relação, o consumidor concebe a ideia de valia sobre a oferta total da marca, ou seja reflecte sobre os benefícios e características que o seu dinheiro pode comprar. Uma marca pode assim posicionar-se como sendo: a) uma que oferece mais por mais; b) uma que oferece mais pelo mesmo; c) uma que oferece o mesmo por menos; d) uma que oferece menos por muito menos; e) uma que oferece mais por menos (Kotler, 2008).

No estudo sobre o reposicionamento de uma marca, no qual o preço é o factor diferenciador principal, Ellickson, Misra e Nair (2012) concluíram que o reposicionamento implica a gestão da sua história, do posicionamento anterior e coerência com estes. Os custos de reposicionamento são avultados e o risco é grande pois afecta a procura e provoca reacções na concorrência. “Os reposicionamentos envolvem consequências a longo-prazo, requerem investimentos avultados e são dinâmicos no seu impacto”¹⁵ (p.769, tradução do autor).

1.6 A CRIATIVIDADE DA COMUNICAÇÃO NA CRIAÇÃO DA IMAGEM DE MARCA

“A imagem da marca vai naturalmente desenvolver-se por meio de campanhas publicitárias que irão acompanhar as próprias mudanças da sociedade” (Farmer, G., citado por Lendrevie *et al.*, 2010, p.134).

Parece evidente que a publicidade e em geral a comunicação, desempenhe um papel essencial na concepção, comunicação e defesa da imagem de uma marca e do seu posicionamento. É no entanto necessário, uma vez que é sobre esta temática que se desenvolve este projecto, perceber em que sentido esta influência ocorre e qual o papel que desempenha.

A publicidade comunica o posicionamento que uma marca pretende ocupar e reforça o sentimento de satisfação após a sua aquisição (Aitchison, 2004). De forma sucinta, a publicidade é a segunda profissão mais antiga e surge directamente da necessidade de promover a profissão mais antiga (Sinha citado Aitchison, 2004).

O livro *Publicitor* define publicidade como “(...) uma variável que se adapta a alvos de grande dimensão e que tem, isoladamente, um efeito a médio/longo prazo; Adapta-se aos diferentes níveis de comunicação, mas, regra geral é claramente orientada para o

¹⁵Citação original: “(...)that they involve long-term consequences, require significant sunk investments, and are dynamic in their impact” (Ellickson, Misra, Nair, 2012, p.769).

produto, servindo-se muitas vezes de elemento *pivot* da estratégia de comunicação” (Lendrevie *et al.*, 2010, p. 65).

Já o 3º artigo do código da Publicidade, define esta última como “qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial ou liberal, com o objectivo directo ou indirecto de: a) promover ideias, princípios, iniciativas ou instituições” (Código da Publicidade, Decreto-Lei nº 330/90). Sempre com o intuito de comercialização de bens, promoção de ideias, promoção de fornecimento de bens e/ou ainda para efeitos de propaganda política.¹⁶ Segundo o disposto no código, a publicidade deve obedecer aos princípios da licitude, da identificabilidade, da veracidade, e pelos respetos do consumidor.

“A publicidade é a arte de promover um novo serviço ou produto, de forma sedutora, surpreendente, inovadora e eficaz” (Amaro C., citado por Lendrevie *et al.*, 2010, p.109). Sedutora pois deve chamar a atenção e cativar o público; surpreendente uma vez que deve usar o elemento surpresa para que seja facilmente memorizada; inovadora de forma a despertar o interesse e afectar atitudes; e eficaz, pois deve ser capaz de cumprir os objectivos propostos e levar à acção.

Relativamente ao orçamento em publicidade e métodos de avaliação das campanhas, como o estudo das audiências, estes não serão relevantes para este projecto e por isso não serão abordados nesta revisão bibliográfica.

O modelo tripolar separa a comunicação do produto, a comunicação da marca e a comunicação corporativa em três grupos distintos. Contudo, as fronteiras têm-se vindo a esbater devido à sua complementaridade e influência mútua. A procura por uma comunicação consistente implica que as três sejam tratadas sobre a mesma perspectiva (Lendrevie, 2010). Aitchison (2004, p.82, tradução do autor) defende que “a direcção de arte deve retratar o *look* e o *feeling* da marca – o ADN da marca. Tem de ser exactamente apropriado à marca, e provocar um sentimento, uma emoção para com a marca, separando-a da competição”¹⁷.

A eficácia da mensagem é assegurada quando o anúncio é: atractivo e chama a atenção; é pertinente para o público; mostra os benefícios do produto; é de memorização

¹⁶ Código da publicidade, Capítulo I, Disposições Gerais. Disponível em:

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=390&tabela=leis. [consultado a: 9.12.14]

¹⁷ Citação original: “Art direction should portray the look and feel of a brand – the *brand*’s DNA. It has to be exactly right for the brand, giving you an *emotional* feeling about the brand and separating it from its competition” (Aitchison, 2004, p.82).

fácil; é duradouro, intemporal e actual; exprime a personalidade e identidade da marca; e permite identificar facilmente a marca. O anúncio deve ainda, obedecer aos objectivos da empresa, utilizar uma linguagem apropriada ao público-alvo e estar de acordo com o seu contexto cultural e social Lendrevie *et al.*, 2010).

Através do estudo desenvolvido por Phillips, McQuarrie e Griffin (2014), é possível obter um *insight* sobre a opinião dos profissionais da actividade publicitária acerca desta temática. Os autores concluíram que, para os directores de arte, a identidade da marca consiste na sua aparência e *feeling* holísticos, que se manifestam através da consistência da marca, da sua estratégia e todos os seus elementos visuais individuais, ao longo do tempo, como é o caso da publicidade e outras formas de comunicação. Este estudo coloca em evidência a importância dos directores de arte e, indirectamente, das agências, na concepção da imagem de uma marca. São estes os responsáveis primários pelas escolhas visuais que constituem a comunicação da marca e pela construção visual da identidade da marca.

Em publicidade todos os elementos, desde o tipo de letra, ao estilo utilizado, à selecção das imagens, ao esquema de cores, devem ser cuidadosamente analisados e tratados para enaltecerem o posicionamento da marca e a sua imagem, através de associações que evoquem “O anúncio em si deve, de canto a canto, parecer a marca”¹⁸ (Oberlander; citado por Aitchison, 2004, p.70, tradução do autor). Além disso, estes elementos devem ser flexíveis para serem aplicados noutras execuções publicitárias e consistentes com as campanhas anteriores e com o percurso da marca. O desafio passa por alcançar uma unidade na diversidade. Aliás, a consistência entre as campanhas é um factor essencial na construção da identidade da marca (Phillips, McQuarrie e Griffin, 2014). Aitchison (2009) metaforicamente compara a comunicação ao vestuário de um indivíduo: este apesar de não usar sempre a mesma roupa mantém-se a mesma pessoa e quase sempre dentro do mesmo estilo.

No que respeita à natureza dos apelos da comunicação, os apelos funcionais e de carácter informativo, devem ser utilizados para promover as características ou os benefícios de um produto; enquanto que apelos emocionais ou experienciais se adequam a uma comunicação cujo objectivo é o de evocar sensações, sentimentos, estilos de vida,

¹⁸Citação original: “The ad in itself, corner to corner, should look like the brand” (Oberlander; citado por Aitchison, 2004, p.70).

entre outros (Brakus, Schmitt, Zarantonello, 2009; Holbrook & Hirschman, 1982; Schmitt, 1999, citados por Zarantonello, Schmitt, Jeidi, 2014).

Os apelos emocionais são mais adequados na comunicação de marcas que actuam em mercados maduros, como é o caso da PJ. Este facto reside no conhecimento já alargado que o público tem do produto/oferta e do mercado, não se justificando o uso do modelo informativo. A comunicação deve por isso “(...) adoptar um apelo experiencial que ajude a aumentar a notoriedade da marca, moldar atitudes para com a marca e desenvolver uma marca única”¹⁹ (Zarantonello, Schmitt, Jeidi, 2014, p.430, tradução do autor).

Dos tipos de estratégia de comunicação, propostas por Lendrevie *et al.* (2010), no âmbito deste projecto importa destacar a estratégia da imagem de marca que assenta em factores psicológico, externos ao produto/serviço. Nesta estratégia os anúncios retratam a atitude do público em relação à marca, e essa atitude é a imagem de marca. Merece igual destaque a estratégia afectiva que apela apenas ao lado emocional, procurando despertar a atenção para o produto distinguindo-o através dos sentimentos que suscita.

Existem várias formas de conceber uma mensagem publicitária forte e apelativa, sendo que Henri Joannis (citado por Lendrevie *et al.*, 2010) enumerou algumas:

- A bissecção simbolizante: baseia-se na conjugação de dois factores estranhos entre si. Formam um impacto, uma combinação inesperada;

- A hiperbolização simpática: consiste em exagerar o resultado ou a consequência da utilização de um produto. Deve ser interpretada simbolicamente e não como um exagero ou falta à verdade;

- A personalização significante: consiste em criar um símbolo, uma personalização ou uma fantasia, com o intuito de imprimir força ao conceito publicitário;

- A referência inesperada: procura, através de uma ligeira alteração de um facto conhecido ou de um elemento surpresa criar empatia e conferir força à mensagem;

- O conceito oposto ou a “contrapublicidade”: consiste em comunicar o oposto daquilo que se pretende transmitir. A compreensão resulta do choque provocado;

- Transfiguração qualitativa: esta forma de publicidade procura nos meios naturais, a beleza que fortalecerá a mensagem;

- Expressão contra a corrente: recurso a uma expressão fora dos padrões normais;

¹⁹Citação Original: “(...) adopt an experiential appeal that could help them create brand awareness, improve brand attitude, and develop brand uniqueness” (Zarantonello, Schmitt, Jeidi, 2014, p.430).

-Suspense adiado ou o *teasing*: consiste na sedução do público através de uma questão ou de um elemento sedutor e depois na sua resposta;

-Reserva espectacular: é uma mensagem silenciosa, muda, onde se comunica apenas o nome da marca. Este tipo de mensagem é mais apropriada para marca já bem implementadas e fortes.

Ainda no que respeita à concepção da mensagem destaca-se, devido à sua eficácia, o *storytelling* (contar histórias). Esta forma de comunicação tem vindo a conquistar um lugar de destaque na forma de fazer publicidade, visto que através desta técnica a informação é passada sob a forma de uma história e, pelo seu carácter envolvente, este tem-se revelado um método bastante eficaz. Tal acontece porque o contexto e toda a envolvente de uma história levam a uma fácil memorização dos elementos e à captação do espectador do princípio ao fim da história, ou melhor, do anúncio. As histórias tornam o mundo mais fácil de perceber e são a “única” forma conhecida para espalhar uma ideia (Godin, 2005).

O *storytelling* tem-se tornado, consequentemente, na ferramenta preferida de algumas marcas para se diferenciar dos seus concorrentes. Cada vez mais uma marca se apoia numa redoma de histórias ou mitos onde encaixa os seus valores e posicionamento, tornando-os assim, mais credíveis e místicos. Uma marca, segundo Hegarty (2011), é um aglomerado de histórias ligadas por uma visão, sendo que segundo Fog *et al.* (2010), o *storytelling* permite que os valores de uma marca se tornem visíveis. É lógico, ainda afirmar que o *storytelling* diferencia uma marca ao mesmo tempo que ajuda a fidelizar os seus clientes.

Uma marca já existente pode retirar partido da sua história, do seu passado, caso esse percurso ajude o seu futuro. A Pousadas de Juventude é uma marca bastante antiga. Veremos, através da investigação, se o seu passado poderá influenciar positivamente as suas estratégias futuras. Cato refere que “as marcas que conseguiram, com sucesso, associar a essência da marca a um mito devem ser disciplinadas para se manterem fiéis ao que os levou até lá”²⁰ (2010, p.41, tradução do autor).

Em publicidade o *storytelling* assume um papel essencial na diferenciação do produto/marca, uma vez que um produto, só por si, pode não originar qualquer emoção. Godin reforça ainda mais esta ideia ao afirmar que “as organizações que têm sucesso perceberam que oferecer um bom produto com uma boa história é mais importante e dá

²⁰Citação original: “Brands that have successfully linked their brand essence with a powerful myth must be disciplined about staying with what got them there” (Cato, 2010, p.41).

mais lucro que fazer o que qualquer um faz de forma ligeiramente melhor”²¹ (2005, p.30, tradução do autor).

De acordo com Kreutz (2013, s/pág.), o *storytelling* “(...) é uma estratégia comunicacional para compartilhar conhecimentos e emoções. É uma narrativa na qual se encadeiam eventos, dentro de uma determinada estrutura fictícia ou não”. Para esta autora, este instrumento tem o objectivo de “encantar e provocar a identificação dos participantes, activar a sua imaginação, manter-se na memória dos mesmos e conectá-las às marcas”.

Na actividade publicitária é essencial conseguir fazer reter uma ideia, uma imagem ou uma mensagem, e por isso o anúncio deve ser simples, conciso e de fácil interpretação. Hegarty (2014) refere o poder da redução aliada à simplicidade enraizada numa verdade como forma ideal para impactar o público.

Os elementos constituintes da mensagem dividem-se em elementos verbais e não-verbais, sendo que dos elementos verbais fazem parte a retórica da publicidade, os títulos, o *slogan* e o restante *copy* (parte escrita do anúncio). Dos elementos não-verbais fazem parte a ilustração, a tipografia, os espaços em branco, o movimento, a cor, o *layout*, e a semiologia das mensagens (Lendrevie *et al.*, 2010).

Actualmente, com as empresas a esperarem um ROI (*Return On Investment*) de publicidade sucessivamente maior, a necessidade de uma comunicação eficaz e eficiente nunca foi tão importante; é aqui que a criatividade assume a sua importância (Frank, 2009; citado por Lehnert, Till, Ospina, 2014).

No seu estudo sobre criatividade em Publicidade, Lehnert e colaboradores (2014) exploram duas perspectivas sobre os factores essenciais à criatividade na publicidade: a) a perspectiva da divergência que inclui elementos como a originalidade, flexibilidade, sintetização, elaboração e valor artístico (Smith *et al.*, 2007; citado por Lehnert, Till, Ospina, 2014); b) a perspectiva do significado, que defende que sem significado um anúncio não pode ser criativo. As conclusões deste estudo mostram que apesar de muito importante para a eficácia de um anúncio, o significado não tem relação com a criatividade em si. “(...) O significado de um anúncio, enquanto factor muito importante da sua eficácia e certamente o foco central do seu desenvolvimento, não está directamente relacionado

²¹Citação Original: “The organizations that succeed realize that offering a remarkable product with a great story is more important and more profitable than doing what everyone else is doing just a bit better” (Godin, 2005, p.30).

com a criatividade autêntica do anúncio”²² (Lehnert, Till, Ospina, 2014, p.275, tradução do autor). O significado é tido como uma moldura que servirá de estrutura para o desenvolver da criatividade. Estes autores concluem ainda que quanto mais criativo for um anúncio publicitário, mais facilmente será recordado e será percebido como mais eficaz, elevando a atitude perante o anúncio e a marca (Till & Baack, 2005; Ang, Lee; Leong, 2007; citados por Lehnert, Till, Ospina, 2014).

Hegarty (2014) defende que não há regras transversais no que toca à criatividade. A criatividade é a expressão do indivíduo e por isso não há regras universais. Este autor defende a sensibilidade, a atenção, a preocupação, a curiosidade, a dedicação, a busca de novas experiências e a abertura à experimentação como condições essenciais no sucesso de uma carreira criativa.

A dificuldade associada à criatividade, em contexto publicitário, consiste na passagem do subjectivo para o objectivo: “uma grande ideia parte de um ponto de vista subjectivo mas tem de ser posteriormente revista objectivamente para averiguar se vai ou não funcionar”²³ (Hegarty. 2014, p. 93, tradução do autor).

1.7 BRIEFING

Importa perceber a construção e a importância de um *briefing* de comunicação, uma vez que a investigação deste projecto culminará na elaboração de um documento deste género, relativo à Pousadas de Juventude. Lendrevie *et al.* (2010, p.98-99) definem *briefing* como:

“(…) um documento que contém todas as informações e orientações de que a agência tem necessidade para trabalhar eficazmente na concepção da campanha, (...) no entanto, por vezes, o *briefing* resulta pouco claro, é vago, e pouco rigoroso, ou pelo contrário, é muito directo e sem subtilidades.

Um *briefing* deve conter todas as informações necessárias à elaboração de uma campanha publicitária criativa e capaz de atingir os objectivos propostos. Deve ser capaz de resolver o problema da marca ou do produto. Acontece muitas vezes que devido, a uma pobre elaboração, o *briefing* se torne numa fonte de problemas – podendo ser tanto um

²²Citação original: “(...) ad meaningfulness, while very important driver of its effectiveness and certainly a central focus of the development of advertising might not be directly related to the actual creativity of the ad.” (Lehnert, Till, Ospina, 2014, p.275).

²³Citação original: “A great idea comes from a subjective point of view but then it has to be reviewed objectively to see whether or not it will work” (Hegarty, 2014, p.93).

amigo ou um “falso” amigo”²⁴ (Hegarty, 2011, p.77, tradução do autor). Quando as informações são ambíguas ou transportam o raciocínio do criativo para uma esfera oposta à desejada, então este documento é um falso amigo.

As informações provenientes do anunciante têm um efeito importante na criatividade, uma vez que orienta a direcção estratégica, os recursos e a última avaliação sobre a campanha (Koslow, Sasser, Riordan, 2006, citados por Phillips, McQuarrie, Griffin, 2014). O *briefing* deve servir de plataforma para o pensamento criativo.

Um bom *briefing*, segundo Lendrevie *et al.* (2010) deve incluir três partes distintas. A primeira parte deve fornecer um contexto do produto/mercado. É analisado o mercado, descrito o produto e feita uma análise à comunicação prévia da marca. Deve explicar também os comportamentos e as atitudes dos consumidores e influenciadores assim como a concorrência. A segunda parte foca-se na estratégia de marketing do anunciante, sendo desta forma que a agência conhece o enquadramento e as linhas gerais nas quais a sua campanha deve convir. São assim conhecidos os objectivos de marketing, as opções estratégicas fundamentais (posicionamento, *target*, fontes de mercado) e explicado o *mix* da comunicação, ou seja quais as acções de comunicação que serão desenvolvidas a par com a campanha publicitária.

A última fase é aquela que mais directamente afecta a campanha e aborda as orientações gerais da campanha a realizar. Esta é muitas vezes discutida e resulta de um consenso entre o anunciante e a agência. São tomadas decisões em relação aos alvos publicitários que deverão ser definidos quantitativamente e qualitativamente em relação aos meios e suportes que melhor os alcançam. É discutida também a estratégia criativa, ou seja o fio condutor da campanha.

PRINCIPAIS IDEIAS DO CAPÍTULO

- O marketing actual é mais focado na componente emocional e relacional.
- A imagem de uma marca é essencial à sua sobrevivência.
- A imagem de uma marca consiste num conjunto de percepções e associações estabelecidas entre a marca e o seu consumidor; logo é subjectiva e individual.
- A imagem de marca relaciona-se com todas as formas de Comunicação, pois esta é responsável pela transmissão do posicionamento e pela sua notoriedade. Um dos

²⁴Citação original: “A brief is either a friend or a foe” (Hegarty, 2011, p.77).

objectivos deste projecto é o de confirmar este pressuposto, no âmbito da marca Pousadas de Juventude.

2. POUSADAS DE JUVENTUDE – PERFIL DA MARCA

“A melhor maneira de bater os concorrentes é começar por se bater a si próprio” (Kotler, 2008, p.104).

Neste capítulo será possível conhecer a marca Pousadas de Juventude, em análise neste projecto. A estratégia de comunicação e os elementos do *identity-mix* merecerão uma análise de maior destaque, em linha com os objectivos da investigação.

A importância deste capítulo recai na necessidade de analisar e compreender o percurso e o presente da marca, para que os resultados e conclusões do estudo sejam mais facilmente compreendidos e apreendidos sob a perspectiva da marca.

Primeiramente será possível conhecer a história da marca, o seu percurso e situação actual, quer a nível de gestão como a nível de estratégias de marketing, de acordo com o modelo explorado por Lindon *et al* (2008), abordado no capítulo anterior.

Sendo um dos accionistas da marca o Instituto Português de Desporto e Juventude (IPDJ) interessa perceber qual o estatuto da marca e qual a sua relação com os sectores público e privado.

É importante conhecer as decisões estratégicas e objectivos da marca, analisando para isso a missão, visão, valores e objectivos, assim como explorando o público-alvo, o posicionamento e a concorrência.

De seguida serão exploradas as políticas de marketing-*mix* da marca, com enfoque especial na estratégia de comunicação.

Por último serão abordadas a envolvente interna e externa da marca, ou seja, desempenho quantitativo no mercado, quota de mercado, penetração do mercado, rendibilidade, entre outros. Para realizar este estudo foram utilizadas fontes formais como *websites* e dados de carácter informativo; fontes informais como entrevistas/reuniões com o director do departamento comercial da MoviJovem (Sr. Carlos Nunes); e fontes institucionais, como dados do *INE*, *Pordata* e *Turismo de Portugal*.

Foi com o objectivo de situar o leitor no panorama do turismo nacional, na qual opera a marca em estudo, que foi efectuada uma análise estatística sobre a situação actual do sector turístico e mais concretamente sobre o comportamento da Pousadas de Juventude no mercado. O tratamento da informação disponível nas fontes institucionais, anteriormente citadas, permitirá também uma análise mais realista sobre a envolvente externa da marca e constitui igualmente uma óptima ferramenta de compreensão e previsão do comportamento do sector e da marca.

Procurou-se obter esclarecimentos junto do director do departamento comercial da MoviJovem, para que todas as informações e dados presentes neste capítulo correspondessem à situação actual e real da marca e para que se pudesse outorgar a este projecto o carácter real que foi definido como condição obrigatória deste projecto.

No que diz respeito ao conteúdo foram utilizadas fontes de carácter primário e secundário (de acordo com a classificação de Correia & Mesquita, 2013).

É de realçar ainda que as informações presentes neste capítulo remontam às informações disponíveis em Abril de 2015 e foram confirmadas pelo director do departamento comercial da MoviJovem.

2.1 POUSADAS DE JUVENTUDE - HISTÓRIA E PRESENTE

A origem da Pousadas de Juventude remonta à Alemanha, ano 1909. O conceito de Pousada de Juventude foi desenvolvido pelo professor Richard Schirmann, que organizava programas de convivência para os seus alunos. O primeiro albergue surge em 1912 em Altena, na Alemanha e continua em funcionamento.

O objectivo era então permitir aos jovens que estes conhecessem novas culturas e costumes diferentes e aprendessem a respeitar as peculiaridades de cada povo e a conviver em sociedade. Os valores intrínsecos à Pousadas de Juventude são a amizade, a solidariedade e o gosto por viajar.

A Pousadas de Juventude existe em Portugal desde 1959. A sua origem está ligada à Mocidade Portuguesa do regime Salazarista. Após a revolução de Abril, a Associação Portuguesa das Pousadas de Juventude sofreu várias modificações estruturais e iniciou-se um período de melhoria das instalações. As pousadas foram construídas com o propósito de permitir aos jovens o escape da vida citadina para o ambiente campestre²⁵. Actualmente existem 40 pousadas de juventude em Portugal continental²⁶.

A MoviJovem, empresa que gere a Pousadas de Juventude (do continente) e o Cartão Jovem, foi criada em 1991 pelo então Instituto Português da Juventude em conjunto com a Associação dos Utentes das Pousadas de Juventude (AUPJ). A MoviJovem é hoje uma cooperativa de interesse público e de responsabilidade limitada sediada em Lisboa. É

²⁵Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

²⁶As pousadas existentes nos arquipélagos não são geridas pela MoviJovem e por isso não serão incluídas neste projecto. As instalações dos Açores são geridas pela entidade Pousadas de Juventude dos Açores, enquanto as instalações da Madeira são geridas pela Direcção Regional de Juventude da Madeira.

membro de diversas organizações europeias e internacionais como a *EYCA* (European Youth Card Association) e a *IYHF* (International Youth Hostel Federation).

No ano 2011, a Pousadas de Juventude, ao abrigo da gestão da MoviJovem, entrou em processo de liquidação como consequência do programa governamental de extinção de Institutos Públicos. Na base da então prevista dissolução, estavam os resultados líquidos negativos, a incapacidade de gerar receitas a curto prazo e a reduzida taxa de ocupação. A demissão do então ministro Adjunto e dos Assuntos Parlamentares, Miguel Relvas, encaminhou o processo noutra direcção (“Governo quer concessionar algumas Pousadas de Juventude”, *Correio da Manhã*, 8/2/2013).

Foi pedida à empresa de consultadoria *Deloitte* um estudo sobre a viabilidade da rede das pousadas e da marca do qual surgiu um novo modelo de gestão e a consequente revogação da liquidação da MoviJovem e dos seus produtos. A versão final do documento data de Fevereiro de 2013²⁷.

Em Fevereiro de 2014, Ricardo Araújo, é nomeado presidente da MoviJovem (“Ricardo Araújo nomeado presidente da MoviJovem”, *Guimarães Digital*, 24/2/2014). Em Setembro de 2014 a situação económica do IPDJ em conjunto com a envolvente macroeconómica, tornam inviável a integração dos passivos e recursos da Pousadas de Juventude pelo instituto. A MoviJovem continuava como entidade mais apta para a implementação do modelo de gestão delineado pela consultora, aludindo ao seu *know-how* e experiência (Ficheiro Nacional de Autoridades Arquivísticas, 2008). A Pousadas de Juventude passa a operar sob o estatuto de cooperativa entre a AUPJ e a MoviJovem, que continua gestora da marca. O Estado permanece como cooperante accionista, através do IPDJ.

Actualmente são quarenta as pousadas de juventude existentes em Portugal continental, sendo que até ao dia 8 de Junho (2015), 14²⁸ poderão ter sido concessionadas a privados. Estas passarão a operar em regime de “*franchising*”, para manter o conceito de rede (Pousadas de Juventude-Notícias, 23/4/15). As 14 pousadas passarão a ser geridas pelo sector privado, em regime de concessão. Contudo a gestão da marca, o marketing e a

²⁷Este estudo encontra-se disponível em: [http://microsites.juventude.gov.pt/NR/rdonlyres/481A8435-B058-42CD-A544-C7314010261F/16958/FY13_Movijovem_RedePousadasdaJuventude_Vfinal1.pdf]

²⁸As 14 pousadas da Rede Pousadas de Juventude, que foram postas a concurso público são: Alfeizerão, Alijó, Alvados-Porto de Mós, Areia Branca, Arrifana -Aljezur, Bragança, Lagos, Lisboa, Lousã, Melgaço, Penhas da Saúde, S. Pedro do Sul, Vilarinho das Furnas e Viseu.

comunicação continuam a ser da responsabilidade da MoviJovem, bem como a gestão da relação com o grupo *Hostelling International* (HI).

O grupo da *Hostelling International* agrupa cerca de 4000 estabelecimentos espalhados por mais de 60 países e oferece perto de 35 milhões de dormidas por ano (Hostelling International, s/ano).

Actualmente, acompanhando as aspirações e exigências dos jovens que viajam cada vez mais, quer para o estrangeiro quer no seu próprio país, é possível encontrar pousadas em locais turísticos e citadinos, mas também em ambientes rústicos e campestres. As actividades desportivas constituem uma componente atractiva relevante de várias pousadas. Ao nível das condições, foram-se registando melhorias significativas, tanto ao nível dos quartos como dos espaços comuns²⁹.

2.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJECTIVOS

A missão da MoviJovem visa “(...) proporcionar experiências únicas e enriquecedoras, através de uma maior proximidade e contacto com a cultura local, a todos os clientes com espírito jovem nacionais e estrangeiros, oferecendo uma rede de alojamento e de serviços de mobilidade inovadores que garantem padrões de qualidade, higiene e segurança a preços competitivos” e ao mesmo tempo, procura contribuir para valorizar a formação socioeducativa dos jovens e para reforçar os laços culturais entre países e regiões (MoviJovem, s/ano).

VISÃO

As pousadas de juventude procuram ser locais de encontro de diversas regiões e nacionalidades, sendo um espaço de convivência e intercâmbio social e cultural, podendo ser utilizadas sem limites de idades, raça ou nacionalidade.

A MoviJovem aspira ser a entidade que proporciona a rede de alojamento económico por excelência em Portugal, complementada por serviços de desconto em sectores complementares. Pretende ser reconhecida pela relação qualidade-preço, inovação e dinamismo, bem como potenciar uma actividade financeiramente sólida e sustentável (MoviJovem, s/ano).

²⁹ Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

VALORES

O respeito pelo meio ambiente é uma das principais preocupações, tanto da PJ como da *Hostelling International*. Esta preocupação concretiza-se na conservação da energia, na reciclagem, no cuidado para não contaminar solos ou redes hidrográficas, na promoção do uso dos transportes públicos, na formação de reservas naturais, na educação ambiental que promovem e no consumo responsável (ex. utilização de materiais reciclados).

A MoviJovem destaca a dedicação, a integridade e cidadania, o serviço público, a inovação e qualidade, a partilha e a colaboração, como princípios a seguir. Procura assim, promover a cultura e o país, tornando-o acessível mesmo a um segmento do *target* com poder económico inferior³⁰.

OBJECTIVOS

Os objectivos da MoviJovem na gestão da Pousadas de Juventude passam por possibilitar aos jovens (MoviJovem, s/ano.):

- O contacto com a realidade e património nacional;
- A valorização socioeducativa;
- O reforço dos laços culturais entre países e regiões;
- Condições excepcionais nas instalações das Pousadas de Juventude.

No sentido funcional, os objectivos da MoviJovem passam por:

- Construir estruturas de acolhimento e alojamentos para jovens;
- Gerir, administrar e conservar as infra-estruturas da sua propriedade ou outras cuja exploração tenha contratado, bem como as instalações que lhe sejam afectas para a prossecução dos seus fins;
- Celebrar contratos-programa com o Estado sobre a mobilidade juvenil;
- Prestar serviços no âmbito do seu objecto, a entidades públicas e privadas;
- Celebrar acordos e protocolos com entidades públicas e privadas de âmbito nacional ou internacional.

³⁰Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

2.3 POSICIONAMENTO, *TARGET* E CONCORRÊNCIA

A MoviJovem posiciona a Pousadas de Juventude no mercado de alojamento *low-cost*, com um produto/serviço especializado para segmentos-alvo estratégicos como a educação, o desporto, entre outros. No plano de actividades e orçamento de 2011³¹, torna-se evidente a necessidade de clarificação do posicionamento, no sentido de transformar a componente social numa gestão mais virada para os mercados e expectativas dos nichos de mercado.

Os principais aspectos diferenciadores da Pousadas de Juventude, de acordo com este documento, são a localização geográfica das instalações, a relação preço/qualidade e a forma de acolhimento/simpatia dos prestadores de serviço.

TARGET

Através da análise da missão da MoviJovem torna-se evidente de que o *target* não se restringe apenas aos jovens, nacionais e estrangeiros, mas também a todos aqueles que possuem um espírito jovem.

Uma boa parte dos clientes da Pousadas de Juventude são os grupos de estudantes que ao efectuarem visitas de estudo ou trabalhos de campo, recorrem às instalações da marca para aí descansarem ou pernoitarem³².

O *target* é flexível, na medida em que inclui famílias ou jovens. Qualquer pessoa poderá usufruir da Pousadas de Juventude, independentemente da sua idade. O denominador comum é ser detentor de um espírito jovem, ainda que o *target* a explorar sejam jovens entre os 15-30 anos, *target* principal.

CONCORRÊNCIA

A concorrência da Pousadas de Juventude deve ser considerada tanto a nível local como nacional. Em sentido restrito, como concorrentes mais directos, encontram-se os *hostels* e o alojamento local. Os *hostels* (albergues), cujo *target* e conceito é semelhante ao da PJ – pessoas com espírito jovem que procuram socializar com outras pessoas,

³¹O plano de actividade e orçamento de 2011 é o documento mais actual do género acessível, encontra-se disponível no site das Pousadas de Juventude em:

[http://juventude.gov.pt/Movijovem/QuemSomos/PlanoActividades/Paginas/plano_actividades.aspx]. Acedido a: 20/11/2014

³²Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

enriquecendo-se cultural e socialmente, enquanto viajam e ficam hospedados noutros países ou cidades, por um preço inferior ao de um hotel (Definição de *hostel*, Infopedia, s/ano). O alojamento local consiste no aluguer de habitações ou aposentos privados para fins turísticos.

Em sentido lato, a concorrência engloba todos os estabelecimentos turísticos existentes que oferecem estadia e serviços complementares semelhantes. Através da análise dos dados da Pordata (2014) é possível identificar diferentes grupos de concorrentes, como os hotéis e semelhantes, os parques de campismo, as colónias de férias e o turismo de habitação e no espaço rural.

2.4 ESTRATÉGIA 2015

As acções-chave da estratégia³³ da MoviJovem, para a gestão da marca Pousadas de Juventude assenta em vários pontos, entre as quais se destacam:

- A gestão e a comunicação assente no conceito de rede (nacional e internacional, através da HI);
- O desenvolvimento de um novo *site* de promoção e de venda *online*;
- A optimização dos canais de distribuição, da rede e da força de vendas (através da *web* e presencial);
- A implementação de uma política de gestão de relacionamento do cliente (CRM) para fomentar a fidelização, através de esquemas de compensação e sistema de créditos com recurso a um cartão de fidelização;
- A segmentação por *clusters*, ou seja, especializar o serviço e o produto para mercados-alvo estratégicos, como a educação, o desporto, o associativismo, ente outros;
- A complementaridade da oferta-base, integrando serviços secundários e complementares ao alojamento;
- A redefinição das condições gerais de funcionamento da rede de Pousadas de Juventude;
- O investimento em acções de promoção e venda, assim como o investimento em marketing.

³³Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

PARCERIAS E COOPERAÇÕES

Em Janeiro de 2015 a Pousadas de Juventude apresentou, juntamente com a entidade regional de turismo do Porto e Norte de Portugal, a brochura “Pousadas de Juventude no Norte de Portugal”. Esta contém diversas sugestões para férias nas regiões citadas e concerne a 13 pousadas³⁴. As sugestões englobam atracções como parques temáticos, desporto, Natureza, vida nocturna, entre outros, com o intuito de promover o turismo e a hospedagem nas instalações da PJ (Pousadas de Juventude-Notícias, 13/01/2015).

Desde 2011, a MoviJovem mantém um acordo de cooperação com a ANAFRE (Associação Nacional de Freguesias), sendo através deste que a MoviJovem oferece condições especiais na aquisição de produtos, especialmente direccionados para as autarquias e, em contrapartida a ANAFRE assume o compromisso de divulgação da oferta da PJ. Ao abrigo deste protocolo a MoviJovem pode estabelecer com cada freguesia um acordo próprio de cooperação (Pousadas de Juventude e Cartão Jovem, ANAFRE, s/ano). Sobre esta visão surgiu o programa “Autarquias em movimento” concebido para as câmaras municipais e juntas de freguesias. Este programa permite que estes desfrutem dos alojamentos num âmbito sociocultural e que promovam a mobilidade juntos dos seus munícipes³⁵.

Os “Campos de Férias” são outro programa local cujo objectivo é o de proporcionar momentos especiais, diferentes e de ocupação de tempos-livres a crianças e jovens.

A par com a *Comboios de Portugal* (CP) a MoviJovem criou o produto Intra_Rail que conjuga viagens de comboio e alojamento em Pousadas de Juventude. Este programa incorre em três tipologias: o Intra_Rail Xcape, o Intra_Rail Xplore, e o Intra_Rail Live Trip³⁶ (Pousadas de Juventude-Notícias, 11/12/14).

As parcerias da Pousadas de Juventude, de cariz comercial ou apenas institucional, estabelecem-se entre diversas instituições e/ou associações de diversas naturezas que envolvem jovens ou actividades a eles destinadas, sejam elas de mobilidade ou turismo

³⁴As 13 pousadas abrangidas por esta promoção são: Alijó, Braga, Bragança, Foz do Cávado, Guimarães, Melgaço, Ponte de Lima, Porto, Viana do Castelo, Vila Nova de Cerveira, Vila nova de Foz Côa, Vilarinhos das Furnas.

³⁵Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

³⁶O Intra_Rail Xcape inclui três dias de viagens de comboio, de sexta-feira a domingo e estadia de duas noites em quarto múltiplo e pequeno-almoço. O Intra_Rail Xplore inclui sete dias de viagens de comboio e seis estadias nas instalações das Pousadas de Juventude, em quarto múltiplo e pequeno-almoço. O Intra_Rail Live Trip destina-se a grupos entre 12 e 40 participantes e compreende quatro itinerários pré-definidos.

jovem, culturais ou desportivas (Pousadas de Juventude-Parcerias, s/ano). Assim, entre outras importa salientar as parcerias estabelecidas com:

- European Union;
- Council of Europe;
- WTO - World Tourism Organization;
- ICN - Instituto da Conservação da Natureza;
- ICEP - Investimento, Comércio e Turismo;
- Associação Portuguesa de Escolas de Futebol;
- AEFA - Associação de especialistas da Força Aérea;
- Usina – Intervenção Social;
- Amnistia Internacional;
- OKUP- Associação de Campos de Férias;
- QUERCUS - Associação Nacional de Conservação da Natureza;
- Federação Nacional das Associações Juvenis;
- Conselho Nacional da Juventude (CNJ);

A Pousadas de Juventude estabeleceu também uma parceria com a *GALP*. Esta parceria consiste na possibilidade de aquisição de vales de descontos dedutíveis no preço dos serviços da PJ, pela troca de 250 pontos acumulados no cartão *Fast* da gasolinheira (Pousadas de Juventude-Notícias, 2015).

O Cartão Jovem³⁷ é um produto autónomo também gerido pela MoviJovem. O detentor deste cartão poderá usufruir das instalações da PJ (em alternativa ao Cartão das Pousadas de Juventude) e obter um desconto de 20% no preço de alojamento e um vale de 10€ a abater em reservas de duas ou mais noites das instalações da PJ. Para jovens com 18 anos, em 2015, estes têm ainda direito a um vale que equivale a 1 noite numa das pousadas (Pousadas de Juventude-Notícias, 13/01/2015).

2.5 PRODUTO

Uma pousada da juventude é uma habitação que oferece alojamento económico àqueles que querem conhecer diversas regiões, hábitos e costumes. É um local de convívio onde os jovens se podem encontrar, conhecer e trocar aprendizagens.

³⁷O Cartão Jovem vigora no território europeu, concede ao seu titular inúmeras vantagens culturais, educacionais e desportivas. Pode ser adquirido em vários locais de serviço público, como os CTT ou os balcões da CGD, por jovens desde os 12 aos 30 anos (inclusive), este cartão pertence ao grupo - EYCA - European Youth Card Association (Pousadas de Juventude-Notícias, 13/01/2015).

A oferta da Pousadas de Juventude distingue-se dos restantes tipos de serviços hoteleiros, uma vez que promove o convívio e a troca de culturas. Ao nível dos aposentos, estes podem ser múltiplos, duplos (com ou sem casa-de-banho), ou familiares, para quatro pessoas. Existem ainda apartamentos para quatro ou seis pessoas. Além disso existem salas de jantar, salas de estar e de jogos. A cozinha está à disposição, o que permite a confecção de refeições em grupo. A Pousadas de Juventude, no seu todo, possuem salas de convívio, bares, refeições, piscinas e infra-estruturas desportivas (Pousadas de Juventude-Encontrar Pousadas, s/ano). Dependendo do estabelecimento, a oferta da Pousadas de Juventude, inclui instalações para pessoas de mobilidade condicionada, pequeno-almoço, refeições disponíveis, café e/ou bar, esplanada, lavandaria, salas de reunião e de convívio, com acesso a projectores, vídeo e televisão. As pousadas estão ainda, providas de telefone público, acesso à internet, cacifos para bagagem, campo desportivo, parque de estacionamento, aluguer de bicicletas e aluguer de canoas. É possível usufruir das salas polivalentes que podem ser alugadas para reuniões, palestras, entre outros. Estas salas polivalentes podem encontrar-se em apenas 17 pousadas³⁸.

Algumas pousadas encontram-se convenientemente localizadas junto a estações de metro, paragens de autocarros, barco, aeroportos ou estações de comboios.

A rede de pousadas espalha-se por todo o país, desde ambientes urbanos, ao campo ou montanha até à costa.

As 40 pousadas existentes no continente, têm uma capacidade para 3606 pessoas (Alojamentos turísticos colectivos, Pordata, 2014) e organizam-se, de acordo com a sua localização, em quatro grupos: 1) Pousada histórica-cultural, localizadas nas principais cidades e vilas que fazem parte dos roteiros culturais; 2) Pousada natureza aventura, localizadas no coração de serra e matas, que proporcionam a prática de desportos radicais e de exploração da mãe-natureza; 3) Pousada praia, localizadas ao longo da costa portuguesa; 4) Pousada urbana, localizadas nos centros das grandes cidades.

(Continua na página seguinte.)

³⁸Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

Histórica Cultural	Natureza-Aventura	Praia	Urbana
Beja	Abrantes	Alfeizerão (São Matinho do Porto)	Almada
Foz Côa	Alcoutim	Almograve	Aveiro
Guimarães	Alijó	Areia Branca	Braga
Ponte de Lima	Alvados (Porto de Mós)	Arrifana (Aljezur)	Castelo Branco
Vila Nova de Cerveira	Bragança	Catalazete (Oeiras)	Coimbra
	Idanha-a-Nova	Espinho	Lisboa
	Lousã	Faro	Parque das Nações (Lisboa)
	Melgaço	Foz do Cávado	Porto
	Mina - Fundão	Lagos	Viseu
	Penhas da Saúde	Ovar	
	São Pedro do Sul	Portimão	
	Vilarinho das Furnas	Santa Cruz (Torres Vedras)	
		Tavira	
		Viana do Castelo	

Fig. 1– Organização da Pousadas de Juventude, de acordo com a sua localização.

Considerando os diferentes segmentos do seu *target*, a MoviJovem desenvolveu doze pacotes diferentes de produtos/serviços, de modo a tornar mais atractiva a sua oferta, indo de encontro com as exigências de cada segmento:

- Educação – Escola em Viagem e Viagens de Finalistas;
- Desporto – Desporto em Movimento e Estágios Desportivos;
- Associativismo – Movimento Associativo;
- Ambiental – Campos de Férias;
- Social – Campos de Férias;
- Religioso – Peregrinos;
- Empresarial – *Bed & Meal* e Kero uma Pousada só para mim;
- Individual/ familiar – Roteiros 3 noites 3 pousadas, *Family Fun* e *Intra_Rail*.

Estes pacotes oferecem vantagens desde descontos e/ou reduções nos preços de aluguer das instalações e taxas de reserva, até descontos na aquisição do cartão de Grupo da PJ e serviços complementares.

Para usufruir da rede de alojamento da PJ, é necessário ser detentor do cartão da Pousadas de Juventude (que veio substituir o cartão de Alberguista) ou do cartão Jovem. Este cartão é obrigatório apenas ao titular da reserva. Tem a validade de um ano e constitui também uma ferramenta de fidelização, na medida em que o utilizador pode acumular pontos consoante o valor despendido (1€=1ponto). O cartão pode ser adquirido via *online*, em qualquer pousada da rede ou nas lojas Ponto Já do IPDJ³⁹.

2.6 PREÇO

A política de preço adoptada pela Pousadas de Juventude concentra-se na estratégia *low-cost* e *Best available rate* (BAR). A estratégia BAR consiste na adaptação do preço de venda consoante a disponibilidade diária de alojamento. Esta estratégia exige a implementação de um novo *software* de gestão de reservas por unidade e recurso, com *interface*, ou seja com capacidade de actualização, das diversas plataformas de venda.

A MoviJovem pretende dotar a PJ de uma agressividade comercial através de campanhas bem definidas e ponderadas na avaliação das estatísticas de ocupação. Pretende ainda, munir as áreas funcionais de ferramentas de acção comerciais direccionadas aos diferentes segmentos; assim como estabelecer patamares de autonomia e responsabilidade orçamentais para cada área funcional, operacional e comercial.

A estratégia de *Yield Management* (cap.I) faz parte da política de preços da PJ, uma vez que se registam preços diferentes, para o mesmo produto/serviço, dependendo da época em questão - baixa, média ou alta.

As tabelas seguintes registam a amplitude de preços da oferta da PJ (Pousadas de Juventude-Preços e outras informações, s/ ano), consoante o produto oferecido e a época do ano em questão. Como é possível concluir, em toda a oferta da PJ, o preço mais baixo praticado em 2015, é 10€ pela estadia de uma pessoa por uma noite num quarto múltiplo, e o preço mais elevado é o de 85€ pela utilização de um apartamento para 6 pessoas, em época alta. Estes valores são relativos, uma vez que no caso dos quartos familiares e dos apartamentos, o preço do aluguer não é atribuído por pessoa mas sim pelo aposento.

(As tabelas servem apenas para obter uma noção geral sobre os preços praticados pela marca em 2015.)

³⁹Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

Preços mais altos			
	Época Baixa	Época Média	Época Alta
Quartos múltiplos (por pessoa)	14 €	15 €	17 €
Quartos duplos c/ WC (por pessoa)	<u>38 €</u>	40 €	<u>47 €</u>
Quartos duplos s/ WC (por pessoa)	30 €	34 €	38 €
Quartos familiares (4 pessoas)	48 €	54 €	<u>70 €</u>
Apartamentos para 4 pessoas	<u>60 €</u>	<u>65 €</u>	<u>75 €</u>
Apartamentos para 6 pessoas	60 €	70 €	85 €

Preços mais baixos			
	Época Baixa	Época Média	Época Alta
Quartos múltiplos (por pessoa)	10 €	<u>10 €</u>	<u>10 €</u>
Quartos duplos c/ WC (por pessoa)	<u>24 €</u>	<u>24 €</u>	27 €
Quartos duplos s/ WC (por pessoa)	<u>22 €</u>	24 €	25 €
Quartos familiares (4 pessoas)	42 €	<u>46 €</u>	<u>50 €</u>
Apartamentos para 4 pessoas	<u>45 €</u>	<u>50 €</u>	60 €
Apartamentos para 6 pessoas	<u>50 €</u>	<u>60 €</u>	80 €

Fig. 2 – Preços mais altos e mais baixos praticados pela PJ, consoante época do ano e produto.

Os preços sublinhados representam um preço mais baixo que o praticado no ano anterior (2014). A *negrito* na tabela está assinalado o aumento de preço na reserva de um apartamento para seis pessoas (comparando a 2014).

Aos preços praticados acresce uma taxa de reserva no valor de 8€, no caso de se tratar de uma reserva de grupo.

O preço de aluguer das salas polivalentes, que se destinam a reuniões, congressos, entre outros, variam consoante o número de pessoas e a duração – seja por um dia inteiro, seja por metade do dia. Estas salas estão disponíveis somente em 17 pousadas e os preços variam entre 120€ (máximo) e 40€ (mínimo).

Os pacotes promocionais desenvolvidos para os diferentes segmentos do *target* obedecem a uma estratégia de preço de *bundling*. Estes pacotes oferecem preços especiais para um conjunto de produtos/serviços agrupados com o objectivo de tornar mais atractiva a oferta da PJ de acordo com as necessidades de cada segmento.

2.7 DISTRIBUIÇÃO

No que concerne à distribuição dos alojamentos da Pousadas de Juventude no território de Portugal continental, importa referir que de acordo com a divisão NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos 2002, Decreto-Lei n.º 46/89), do tipo II (excluindo os arquipélagos), as Pousadas de Juventude estão distribuídas de acordo com a tabela abaixo:

Norte	Centro	Área Metropolitana de Lisboa	Alentejo	Algarve
Foz Côa	Idanha-a-Nova	Abrantes	Beja	Alcoutim
Guimarães	Lousã	Alvados - Porto de Mós	Almograve	Aljezur
Ponte de Lima	Mina - Fundão	Alfeizerão - São Martinho do Porto		Faro
Vila Nova de Cerveira	Penhas da Saúde	Areia Branca		Lagos
Alijó	São Pedro do Sul	Oeiras		Portimão
Bragança	Ovar	Santa Cruz		Tavira
Melgaço	Aveiro	Almada		
Vilarinho das Furnas	Castelo Branco	Lisboa		
Espinho	Coimbra	Parque das Nações		
Foz do Cávado	Viseu			
Viana do Castelo				
Braga				
Porto				

Fig. 3 – Distribuição das Pousadas de Juventude de acordo com a divisão NUTS II (excluindo arquipélagos).

2.8 COMUNICAÇÃO

Para conhecer a estratégia de comunicação de uma marca, é essencial conhecer o seu *identity-mix*, que constitui o primeiro e mais durável elemento de contacto da marca, mas também a estratégia e *mix* de comunicação. Importa conhecer campanhas e promoções delineadas, bem como o seu conceito.

IDENTITY – MIX

O actual sistema de identificação da marca foi desenvolvido em 2006 e inclui os elementos referidos abaixo.

Nome da marca – Pousadas de Juventude.

Assinatura – *O teu lugar em muitos lugares.*

Cores – Azul escuro degradé até ciano [RGB: 0;84;190 e 4;254;244] e Cinzento [RGB: 50;67;50]

Símbolo e Logótipo:



Fig. 4– Símbolo e logótipo da marca Pousadas de Juventude.

MIX DA COMUNICAÇÃO

No que concerne ao plano de comunicação delineado para a Pousadas de Juventude pela MoviJovem, importa analisar o plano de actividades e orçamento referente ao ano 2011, último documento que comporta informação desta área, disponível no *site* da Pousadas de Juventude.

O plano de actividades e orçamento de 2011 refere que a então subida de preços (que viriam a diminuir nos anos seguintes) tornava mandatário adoptar uma estratégia de comunicação *push*, que se traduziria, numa presença mais forte no meio *Web*, com especial enfoque na relação serviço/preço. A estratégia *push* privilegia a utilização dos meios *below the line*, que considerando o reduzido orçamento de comunicação por parte da PJ parece ser a opção mais acertada.

Deste plano de actividade e orçamento, destacam-se algumas acções que poderão continuar pertinentes com o intuito de melhorar a comunicação da marca.

No que concerne à internet, é necessário melhorar a comunicação e reforçar a presença no meio *web*, desenvolvendo um novo *site* ou melhorando o actual; mas também marcando presença nas redes sociais e melhorando as posições nos *rankings* dos motores de busca, isto é, melhorar o *SEO* (*Search Engine Optimization*);

Outra acção seria apostar no marketing directo, isto é, otimizar o envio de *newsletters* e de *e-letters* mensais com ofertas personalizadas, recorrendo à base de dados e à fidelização dos clientes (em 2011 a lista de contactos integrava 150 mil clientes).

Apostar em formas de comunicação menos convencionais como acções de marketing de guerrilha ou viral são outras estratégias mencionadas cujo objectivo é o de criar *buzz* de forma económica. Estas formas de comunicação quando bem-sucedidas expandem-se para as redes sociais e recebem especial atenção de um público normalmente mais jovem, como é o caso do *target* da PJ.

Ao nível das relações públicas, estas devem conseguir alcançar os *mass media*, através da geração de notícias ou artigos. As parcerias *win-win* com organizações ou instituições de eventos culturais, desportivos ou de mobilidade são outra forma de cruzar vários interesses do público-alvo. Deve-se procurar apoiar eventos como provas desportivas, festivais, cinema, banda desenhada, exposições, ou acções de solidariedade e estabelecer parcerias com entidades como federações e associações desportivas, associações de estudantes, associações juvenis, câmaras municipais, entre outras.

No que respeita à força de vendas esta é constituída pelas lojas *Ponto JÁ*, Juntas de Freguesia e Câmaras Municipais. É preciso alargar a distribuição a operadores turísticos, agências de viagens, federações desportivas, associativas e sindicais e serviços sociais. A nível operacional é necessário reforçar o banco de imagens das instalações. Outro objectivo consiste em marcar presença em feiras juvenis e de Turismo e criar programas de mobilidade juvenil (viagens com descontos especiais, intercâmbio cultural, entre outros).

A MoviJovem pretende ainda desenvolver acções de prospecção e captação de novos clientes, que poderão traduzir-se em visitas às escolas, negociações com associações de estudantes, entre outros.

Em Julho de 2013 foi lançada a aplicação da *Hi hostel* (da *Hostelling International*), nos quais estavam incluídos os estabelecimentos da Pousadas de Juventude. Permitia conhecer a localização da rede e as diversas pousadas, reservar alojamento e promover ofertas especiais (Pousadas de Juventude-Notícias, 31/7/13). No entanto, esta aplicação já não se encontra operacional, sendo necessário sublinhar que esta constitui uma boa ferramenta de comunicação.

Além destes canais, a Pousadas de Juventude integra plataformas de venda e promoção *online*, como o *Facebook* e o site da PJ, mas também a *Hi Hostels*, a *Hostelbookers*, a *Hostelworld*, o *Booking* e o *HostelWorld* (este último promove cerca de metade da rede). Existem outros suportes de distribuição e promoção como o *TripAdvisor*,

Foursquare e redes sociais como o *Twitter* e o *Youtube* que constituem importantes suportes a explorar⁴⁰.

No anexo A, é possível conhecer alguns materiais de comunicação e de contacto com o cliente, como panfletos, *layout* do *site* e da página de *Facebook*. Deste modo é possível obter um *insight* sobre o espírito, tom e conceito da comunicação efectuada.

O *site* e o *Facebook* constituem os principais suportes de comunicação da marca e contacto com o seu público-alvo. Por essa razão, e atendendo ao objectivo deste projecto, torna-se indispensável analisar estas plataformas.

O *site* da Pousadas de Juventude está disponível em três línguas: português, inglês e espanhol. O menu permite visitar várias páginas com informações acerca das instalações, promoções entre outros. Está organizado em:

- “Encontrar as Pousadas” onde é possível conhecer quais as pousadas existentes por divisão NUTS II, e por tipo de pousada (praia, urbana, histórico-cultural, natureza aventura) e encontrar os contactos e informações sobre a tipologia de quartos, preços e actividades da região;

- “Faz aqui a tua reserva”, nesta secção o cliente fica a conhecer todas as formas de efectuar a reserva (*online*, por telefone, por *email* ou pessoalmente) e as condições para o efeito;

- “Notícias”, é o *link* que permite conhecer desde campanhas, a promoções até novas parcerias;

- “Eventos”, onde se concentram as informações sobre os eventos culturais e sociais que ocorrem nas localidades onde se encontram as pousadas, nos quais esta pode ou não participar como parceiro;

- “Promoções” neste separador estão concentradas todas as promoções em vigor;

- “Fugas” nesta secção é possível encontrar vários pacotes de produtos, que incluem não só os serviços fornecidos pela PJ mas também actividades turísticas da região seleccionada, por exemplo, no caso de Alijó, a fuga organizada inclui, entre outros uma visita ao Núcleo Museológico do Museu do Douro;

- “Sugestões de Viagem”, neste separador são promovidas várias pousadas e diferentes pacotes promocionais;

⁴⁰Informação obtida do Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 28/11/2014. Cf. notas da autora do presente projecto.

-“Pousadas lá fora”, este *link* dá acesso a informações sobre Pousadas de Juventude no estrangeiro;

-“Cartão Pousadas de Juventude”, este *link* dá acesso a informação relacionada com o cartão das Pousadas de Juventude, desde o pedido, à gestão dos pontos;

-“Preços e outras informações”, nesta secção é possível conhecer a tabela de preços praticada em 2015;

-“Subscrever *newsletter*”, é o local onde os clientes podem inscrever-se para receber a *newsletter*;

-“Contactos”, onde é possível obter o contacto da MoviJovem, das lojas *Ponto Já* e das Pousadas de Juventude.

-“Perguntas frequentes”, onde se esclarecem as dúvidas mais frequentes.

-“Parceiros”, onde é possível conhecer as diferentes parcerias estabelecidas entre a marca e diversas entidades.

É ainda possível comprar vales de desconto no valor de 25€, 50€, 75€ e 100€, que deverão ser encomendados por *e-mail*, e podem ser depois descontados na compra do serviço prestado pela PJ. Há *links* de ligação à página de *Facebook* da marca, ao *site* do IPDJ e SEDJ (Secretaria de Estado do Desporto e Juventude). É ainda possível efectuar o pedido do Cartão Jovem.

A marca Pousadas de Juventude possui duas páginas de *Facebook* uma assume o cariz de sociedade/cultura outra assume-se como página Produto/Serviço, sendo que a última regista uma actividade mais frequente e actual, com 71.860 *gostos* (em 23/04/2015), contrastando com os 3041 *gostos* (em 23/04/2015) do perfil Pousadas de Juventude “sociedade/cultura”.

A comunicação realizada no *Facebook*, não segue um conceito ou directriz particular à excepção da campanha “Onde fica?” cujo objectivo é o de promover as diversas pousadas e suas localizações. Esta campanha é, no entanto, interrompida por publicações que nada se relacionam com ela.

Apesar de existirem muitas fotografias, quer das instalações e regiões, como dos clientes, estes álbuns não obedecem a uma organização perceptível.

2.9 ENVOLVENTE

A importância de perceber a envolvente da marca em análise, reside na simplificação da compreensão das causas e consequências da situação actual, mas também na previsão da situação futura da marca. Além disso, este conhecimento permite delinear estratégias acertadas e que melhor se adaptarão ao futuro.

Para uma análise real à envolvente interna e externa da Pousadas de Juventude torna-se essencial recorrer aos dados estatísticos disponíveis. A informação presente em *websites* do INE, da Pordata ou da Direcção Geral do Turismo, constituem instrumentos de análise essenciais à compreensão socioeconómica e demográfica do país, bem como do mercado do Turismo português e mais concretamente do desempenho da marca Pousadas de Juventude.

No período entre o ano 2012 e 2014, segundo os dados da Pordata, residiam em Portugal 10457,3 milhares de pessoas, menos 100,3 milhares que nos 3 anos anteriores. A população em idade activa, dos 15 aos 64 anos, era constituída por 65,7% da população, mas sofria um decréscimo, face ao período entre 2010 e 2012 de cerca de 100 000 pessoas, integrando apenas 6 870 043 indivíduos. Nos últimos 3 anos, apenas 49,6% da população com mais de 15 anos estava empregada, sendo que o níveis de desemprego continuam a aumentar.

É um facto que a população portuguesa está a envelhecer, sendo que essa tendência se tem vindo a confirmar desde a década de 90. Nos últimos três anos, 19,6% da população tinha uma idade superior a 65 anos e por cada 100 jovens, existiam 133,5 idosos, em média (BI de Portugal, Pordata, 2014).

A emigração foi mais acentuada que a imigração, tendo saído do país mais 336,2 milhares de pessoas do que aqueles que entraram, entre 2012 e 2014 (BI de Portugal, Pordata, 2014).

Ao nível da literacia, o abandono escolar tem vindo a diminuir, ocorrendo em 15% da população residente com idade superior a 15 anos (2012 a 2014). Apesar de entre 2012 e 2014, o número de diplomados ser de 80899, um valor superior a anos anteriores, o número de alunos matriculados, tanto no ensino secundário como no superior tem vindo a diminuir. Tal pode ser consequência da conjuntura económica ou da demografia portuguesa, que tem assistido a um envelhecimento da população e famílias cada vez menos numerosas (BI de Portugal, Pordata, 2014).

Ainda em relação a Portugal importa referir que economicamente o país se encontra a sair de uma situação de crise, que contou com o recurso à assistência externa da *Troika* até Maio de 2014, depois de três anos de ajustamento sob a alçada destas instituições (Martins, Público, 3/5/14 & Jorge R.P., Jornal de Negócios, 16/5/14). A nível político importa referir as eleições legislativas em 2015 e as presidenciais em 2016 e a taxa imposta aos turistas que visitam a capital portuguesa.

No que concerne ao Turismo, nos últimos 3 anos registou-se um crescimento de atracções e espectáculos, tendo aumentado o número de museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários, o número de espectáculos ao vivo e de espectadores dos mesmos (BI de Portugal, Pordata, 2014).

Desde 2012 até 2014, 91.7% das viagens dos residentes em Portugal foram internas, o que revela uma grande adesão ao turismo interno. Hóspedes estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros foram cerca de 57,8%, valor muito semelhante ao registado em 1991 e superior a anos anteriores (BI de Portugal, Pordata, 2014).

É de salientar a balança de viagens e turismo, que registou nos últimos três anos, um valor aproximado de 3.6% do PIB (BI de Portugal, Pordata, 2014).

Em 2013, existiam 2008 estabelecimentos hoteleiros⁴¹, 245 parques de campismo, 27 colónias de férias e 832 estabelecimentos de turismo de habitação e espaço rural, perfazendo um total de 3162 alojamentos turísticos colectivos existentes em Portugal, dos quais apenas 1,58% (50) eram Pousadas de Juventude⁴² (Alojamentos Turísticos Colectivos, Pordata, 2014).

As dormidas nos alojamentos turísticos colectivos perfizeram um total de 48 742 184 em 2013, valor superior ao ano anterior; sendo que apenas 367 324 ocorreram nas PJ, registando um valor inferior ao do ano anterior. O grupo de alojamento que proporcionou mais dormidas foi o dos estabelecimentos hoteleiros (Dormidas nas Pousadas de Juventude & Dormidas nos alojamentos turísticos colectivos Pordata, 2014).

Das 367 324 dormidas que ocorreram em estabelecimentos das PJ em 2013, 244 604 foram realizadas por residentes em Portugal. Do continente Europeu (99137 dormidas) destacam-se a França, com 25 327 dormidas; a Espanha, com 22 625 dormidas; e a

⁴¹Entende-se por estabelecimentos hoteleiros todos os hotéis, pensões, estalagens, pousadas (à excepção das Pousadas de Juventude), mótéis, hotéis-apartamentos, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos (classificação de acordo com INE, 2015).

⁴²Esta estatística inclui as Pousadas de Juventude dos arquipélagos dos Açores e Madeira.

Alemanha com 16 964 dormidas. (Dormidas nos alojamentos turísticos colectivos, Pordata, 2014). Em 2014, as Pousadas de Juventude registaram cerca de 329566 dormidas.

O ano de 2010 é de realçar, tendo sido o ano com mais dormidas nas Pousadas de Juventude no continente, quase meio milhão de dormidas⁴³.

A estadia média registou, em 2013 uma duração de cerca de 1,7 dias. (Estada média nas Pousadas de Juventude, Pordata, 2014).

No que concerne aos hóspedes nas PJ, desde do ano 2010, o número de visitantes tem vindo a diminuir. Em 2013 apenas 210 762 pessoas recorreram ao serviço/produto da PJ, contrastando com os 237 301 do ano 2012. Dos 210762 hóspedes, 142 003 eram provenientes de Portugal enquanto 68 759 vinham do estrangeiro. Como país emissor de mais hóspedes destaca-se a Espanha com 14780 hóspedes em Pousadas de Juventude portuguesas, no ano 2013 (Hóspedes nas Pousadas de Juventude, Pordata, 2014 & Hóspedes (N.º) nas Pousadas de Juventude, INE, 2015).

Relativamente aos dados provisórios, encontrados no *website* do Turismo de Portugal (2015), em 2014 registaram-se em Portugal 46148,9 milhares de dormidas, o que corresponde a uma variação de 11%, ou seja mais 4579,2 dormidas relativamente ao ano anterior. Do total das dormidas registadas, 13803,1 milhares foram realizadas por residentes em Portugal. O mês de Agosto registou o maior número de dormidas (7049,6 milhares), mas Abril registou o maior aumento (26,9 %) face ao mesmo período do ano anterior, correspondendo a mais 818,9 dormidas. Da Europa, os países responsáveis pelo maior número de dormidas foram o Reino Unido (23,9%) e a Alemanha (13,6%).

O total de hóspedes recebidos em Portugal em 2014, (Taxas de Ocupação, 2015), foi de 16 102,3 milhares, o que significa um aumento de cerca de 12% face a 2013, com mais 1730,3 hóspedes. Hóspedes residentes em Portugal foram 6779 milhares (+ 11,7% face a 2013) e estrangeiros 9323,2 milhares (+12,3% face a 2013). O mês de Agosto foi o que recebeu mais hóspedes, no entanto o mês de Abril apresentou o aumento mais acentuado face o período homólogo do ano anterior. O Reino Unido (17%) e Espanha (15%) foram os países europeus que “enviaram” mais turistas para Portugal em 2014 (Hóspedes, Turismo de Portugal, 2015).

⁴³Valor fornecido pelo Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 20/4/2015. Cf. notas da autora do presente projecto.

No que respeita aos estabelecimentos turísticos, em Julho de 2014, os dados provisórios apontam para um total de 2048 estabelecimentos (137 040 quartos), cerca de 2% mais que em 2013 (Oferta hoteleira, Turismo de Portugal, 2015).

Em geral, o número de quartos aumentou 3,6% com mais 4709 quartos que em 2013 (Oferta hoteleira, Turismo de Portugal, 2015).

As taxas de ocupação de quarto atingiram em 2014 (segundo os dados provisórios do Turismo de Portugal, 2015), os 57% (+ 3,9% que em 2013). Os meses de Agosto e Setembro foram os que registaram taxas de ocupação de quarto mais elevados. As taxas de ocupação de cama atingiram os 45,6%, mais 2,1% que em 2013. Em Portugal Continental, a região do Algarve e de Lisboa foram as que registaram as maiores taxas de ocupação de cama e quarto e maiores proveitos globais (Turismo de Portugal, 2015).

No que concerne às receitas, os proveitos globais foram de 2204 076 milhares de euros totais conseguidos pelo total dos estabelecimentos turísticos. Os proveitos globais totais aumentaram 12,8%. (Taxas de Ocupação, Turismo de Portugal, 2015).

De acordo com os dados preliminares do INE (Início de 2015 mantém resultados positivos na hotelaria, INE, 2015), Janeiro de 2015 registou resultados positivos no sector hoteleiro. Face ao mês de Dezembro as dormidas aumentaram 15,5% e a estadia média foi de 2,49 noites.

Os proveitos totais aumentaram 18,1% em relação a Dezembro de 2014.

O número de hóspedes e dormidas aumentou, em relação a Dezembro, sendo no entanto, uma taxa de crescimento inferior ao de Dezembro. (Início de 2015 mantém resultados positivos na hotelaria, INE, 2015).

No que toca aos países emissores destacam-se a Bélgica (46,3%) e a Itália (44,9%), que em Janeiro de 2015 registaram um aumento relativamente o mesmo período do ano anterior (Início de 2015 mantém resultados positivos na hotelaria, INE, 2015).

As dormidas aumentaram em todas as regiões. Em conjunto com as colónias de férias, as Pousadas de Juventude registaram 13,6 mil hóspedes (+19,2%) e 22,6 mil dormidas (+14,4%), o que representa uma melhoria em relação ao mês de Dezembro de 2014. Esta melhoria foi possível graças às dormidas dos residentes, que aumentou 20,1% contra o decréscimo de (-) 3,6% de não residentes. A estada média diminui (-) 3,9%, para as 1,66 noites (Hóspedes (N.º) nas Pousadas de Juventude, Dormidas (N.º) nas Pousadas de Juventude & Estada média (N.º) nas Pousadas de Juventude, INE, 2015).

O barómetro de conjuntura de Inverno 2014/15, realizado pelo Turismo de Portugal (Barómetro de Conjuntura Inverno, 2014/15), que reúne a opinião de diferentes estabelecimentos turísticos, fornece-nos pistas quanto ao comportamento do turismo para os primeiros meses de 2015 e Verão.

Deste inquérito conclui-se que as tendências para 2015 são de aumento da procura nas principais regiões turísticas do país, de forma geral. No que concerne ao período de Inverno, 27,8% dos inquiridos apontaram para um aumento da procura, enquanto 45,8 apontaram para uma estabilização. No período referente ao Verão, 52% dos inquiridos apontam para um aumento na procura, sendo que Lisboa é a região com maior propensão ao aumento. São os estabelecimentos de categoria superior que reforçam as tendências de crescimento. Os inquiridos apontam países como o Reino Unido, Espanha, França e Brasil como principais emissores de turistas.

2.10 MATRIZ *SWOT*

De forma a resumir e simplificar a análise da marca, considerou-se pertinente organizar a informação obtida neste capítulo, numa matriz *SWOT* (simplificada). Assim, tornar-se-ão evidentes quais os aspectos considerados pertinentes a melhorar e potenciar, quais as oportunidades a explorar e ameaças para as quais a marca deve estar preparada.

A pesquisa efectuada neste projecto permitirá confirmar ou refutar a avaliação feita nesta análise assim como orientará as soluções para os problemas encontrados.

Pontos Fortes (*Strenghts*)

-Além dos residentes, os espanhóis são a maior fatia de hóspedes da Pousadas de Juventude.

-A localização dos estabelecimentos da Pousadas de Juventude é muito variada, assim como o tipo de turismo que proporciona.

-A PJ faz parte do grupo *Hostelling International*.

-É possível efectuar reservas *online*, por *e-mail*, por telefone e por contacto pessoal.

-A Pousadas de Juventude está organizada num sistema de rede.

-A Pousadas de Juventude é uma marca com bastante história e antiga.

Pontos Fracos (*Weaknesses*)

-O orçamento de comunicação da Pousadas de Juventude é reduzido.

-O nome da marca Pousadas de Juventude não é muito internacional, visto ser uma designação em língua portuguesa.

-O *identity-mix* da marca não sofre uma renovação há mais de 8 anos.⁴⁴

-A comunicação no *Facebook* não obedece a um conceito.

-É necessário ser detentor do Cartão Jovem ou do Cartão da Pousadas de Juventude para efectuar reserva nas instalações da PJ.

-O *website* da PJ não contém muitas fotografias das instalações e das regiões.

-Existe informação repetida em diferentes separadores do *site* da marca, e também informação pouco relevante, principalmente ao nível das notícias e eventos.

-A página inicial do *site* contém muita informação.

-O número de promoções existentes é muito elevado.

Oportunidades (*Opportunities*)

-O Turismo em Portugal tende a aumentar e a crescer.

-Os hóspedes estrangeiros mais assíduos nos estabelecimentos turísticos portugueses vêm de Inglaterra, França e Alemanha, começando a obter significância a Bélgica e a Itália.

-O período da Páscoa (Abril) tem vindo a crescer e a registar forte actividade turística.

-As zonas de Lisboa, Algarve e Porto têm sido as mais procuradas.

-A maioria dos portugueses opta pela prática de turismo interno.

-A situação económica nacional está a melhorar, o que poderá levar a um aumento do poder de compra e a uma maior predisposição para viajar. Espera-se então que o orçamento disponível das associações e instituições que se dedicam a actividades destinadas a jovens, lhes permita voltar a recorrer aos serviços da Pousadas da Juventude.

-Os eventos turísticos e atracções têm vindo a tornar-se mais frequentes, o que promove a procura turística.

Ameaças (*Threats*)

-A concorrência crescente da Pousadas de Juventude deve ser considerada tanto a nível local como nacional – os principais concorrentes são os *hostels* e o alojamento local;

-Observando as tendências, os estabelecimentos turísticos têm crescido e adaptado a sua oferta, o que significa uma concorrência mais aguerrida;

⁴⁴Valor fornecido pelo Sr. Dir. do Departamento Comercial da MoviJovem Carlos Nunes, aquando de uma entrevista informal, pessoal não estruturada sobre as Pousadas de Juventude, que ocorreu no dia 20/4/2015. Cf. notas da autora do presente projecto.

- O número de hóspedes nas pousadas de juventude tem vindo a diminuir.
- A demografia portuguesa apresenta uma população envelhecida, com grande parte emigrada ou desempregada, o que pode resultar num público-alvo de menor dimensão.
- O processo de liquidação de 2011 provocou uma instabilidade na marca Pousadas de Juventude e promoveu uma política de “corte” ao nível do marketing e da comunicação.



3. METODOLOGIA DO ESTUDO

“Para poder adaptar-se às necessidades, desejos e gostos dos clientes potenciais e para poder actuar junto deles com eficácia, a empresa deve conhecê-los o melhor possível” (Lindon *et al.*, 2009, p.61).

Neste capítulo será possível conhecer os moldes em que ocorreu investigação do presente projecto. Será analisada a pergunta de partida, origem de todo o estudo e levantadas as hipóteses que se pretendem testar através da investigação.

É ainda possível conhecer os métodos de recolha de informação e as técnicas utilizadas na análise dos dados e informações obtidas.

Serão ainda analisados os objectivos e as limitações do estudo, bem como a sua contribuição para a área de estudos.

3.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Revendo a introdução deste projecto, foram algumas as questões que conduziram à pergunta central da investigação encetada neste projecto. Entre elas destacam-se: a) será que, apesar do seu potencial, a marca Pousadas de Juventude não está a ser devidamente explorada?; b) qual a percepção do público-alvo sobre a marca?; c) será necessário reformular a sua estratégia de comunicação? Desenvolveu-se assim a questão central deste projecto – Que nível de impacto tem a comunicação na (criação e manutenção da) imagem da marca Pousadas de Juventude? Surgiu, então, a necessidade de explorar a influência positiva ou negativa que a comunicação, a notoriedade e o posicionamento da marca pode ter na concepção da sua imagem.

“Qualquer marca que não evolua regride. É normal” (Lendrevie *et al.*, 2010, p.156). É da partilha desta perspectiva que parte este projecto. A percepção sobre a Pousadas de Juventude é a de uma marca estagnada, pouco dinâmica e “desligada” do seu *target*. Acrescendo a esta percepção, a reestruturação da marca após o processo de liquidação, surgiu como outro motivo para lhe dedicar este estudo, tornando-se evidente a necessidade de repensar algumas estratégias da marca. Assim se foi tomada a decisão de estudar da imagem da marca e da sua comunicação, sendo a última considerada ineficaz e pouco consistente. Este estudo servirá para estudar e analisar a imagem de marca da Pousadas de Juventude, se esta é favorável ou desfavorável; e explorará em que medida a notoriedade e a actual comunicação influenciam positiva ou negativamente essa imagem. As hipóteses a comprovar através deste estudo são:

Hipótese A: A comunicação ineficaz da Pousadas de Juventude influencia negativamente a imagem da marca.

Hipótese B: O posicionamento estratégico da marca é igual ao posicionamento percebido/comunicado.

Hipótese C: Um elevado nível de notoriedade, embora condição essencial não é sinónimo de uma imagem de marca positiva.

3.2 OBJECTIVOS

O objectivo principal deste projecto é confirmar e comprovar a importância da Comunicação e seus elementos, na criação de uma imagem de marca forte, em particular da marca Pousadas de Juventude. É possível sintetizar os objectivos em três pontos:

- Estudar e explorar a Imagem de marca da Pousadas de Juventude;
- Perceber de que forma uma comunicação eficaz influencia positivamente a imagem de uma marca e particularmente da Pousadas de Juventude;
- Analisar a influência, positiva ou negativa, de uma comunicação consistente no posicionamento da marca.

Explorar a influência de uma comunicação eficaz e consistente na concepção de uma imagem de marca positiva, e consequentemente favorável ao seu *brand equity* (relação analisada no capítulo I) foi um aspecto muito apelativo desta investigação. A importância deste estudo recai no facto de constituir um exemplo de investigação sobre a relação entre a Imagem e a Comunicação de uma marca, analisando para isso a notoriedade, o posicionamento e os diferentes elementos comunicacionais. Constitui ainda um elemento real de análise da marca e uma importante fonte de informação, que poderá ajudar na implementação de estratégias futuras.

Resumindo, o objectivo teórico visa estudar a importância da comunicação, notoriedade e posicionamento, na concepção da imagem de uma marca favorável. Enquanto o objectivo prático passa por proceder à exploração desta relação no âmbito da marca Pousadas de Juventude.

3.3 METODOLOGIA ADOPTADA

No âmbito deste projecto, a investigação a desenvolver é do tipo exploratório e as informações são de natureza qualitativa e quantitativa.

A recolha de informação qualitativa concretizou-se através de duas entrevistas semi-directivas⁴⁵ (Módulo-Inquéritos por entrevista e por questionário, Metodologia da Investigação, s/ano). Uma das entrevistas foi realizada ao Dir. do departamento Comercial da Movijovem, Sr. Carlos Nunes. A outra foi realizada ao CEO da Projecto Manhattan⁴⁶, Sr. Miguel Velhinho. O objectivo foi recolher *insights* sobre a marca Pousadas de Juventude de um dos responsáveis pela sua gestão, estando por isso totalmente ocorrente da sua situação actual; e obter também uma opinião pessoal baseada na experiência empírica de um profissional da área da Comunicação da marca, respectivamente.

A informação quantitativa foi recolhida através de um inquérito por sondagem realizada através de um questionário. Este questionário foi feito a uma amostra de características idênticas ao público-alvo da marca (Cota & Nicolau, 2007).

A população em análise neste projecto é composta pelo *target* da Pousadas de Juventude, restringindo-se na localização geográfica a Portugal continental. Esta população é composta por 100 indivíduos do sexo feminino e masculino. A amostra agrupa-se em dois *clusters*: o *cluster* dos jovens com idades compreendidas entre os 15 e os 30 anos (70 indivíduos); e o *cluster* dos “jovens sem idade”, adultos com idade superior a 30 anos mas cujo espírito é jovem (30 indivíduos). A população, tal como a amostra não se restringe em classes sociais ou profissão, mas sim num estilo de vida jovial.

A técnica de amostragem, por uma questão económica, de tempo e meios disponíveis foi do tipo não-casual, por conveniência, com recurso a uma rede de contactos pessoais e de terceiros (Hill & Hill, 2012).

3.4 RECOLHA DE DADOS

O inquérito foi realizado através de um questionário, com recurso à ferramenta *Docs_Form* da *Google*, para possibilitar uma recolha rápida, digital e de largo alcance geográfico. Esta ferramenta possibilitou, em conjunto com o *Excel* o tratamento estatístico das informações recolhidas, o que facilitou a interpretação dos resultados.

O questionário⁴⁷ é constituído por questões predominantemente fechadas e de escolha múltipla ou resposta única. As escalas utilizadas são as escalas ordinal, de Likert, de escolha múltipla e de diferencial semântico (Badot *et al.*, 2002).

⁴⁵As directrizes e transcrições das entrevistas semi-directivas podem ser encontradas no Anexo D.

⁴⁶O perfil dos entrevistados pode ser encontrado no Anexo D.

⁴⁷Um exemplar do questionário levado a cabo no âmbito deste estudo pode ser encontrado nos Anexo B.

No início do questionário, está presente um conjunto de questões que analisam as características sociodemográficas dos inquiridos, o que permite organizar a informação recolhida de acordo com os seus estilos de vida e subdividir a amostra.

Na primeira parte do questionário é apurado o nível de notoriedade da marca, procedendo-se à análise do *identity-mix* bem como de vários elementos de comunicação. De seguida é avaliada e explorada a imagem de marca através de conceitos normalmente utilizados na sua caracterização. O posicionamento em que os inquiridos situam a marca é estudado na fase seguinte do questionário.

As entrevistas semi-directivas⁴⁸ realizadas ao CEO da Projecto Manhattan e ao director do departamento comercial da MoviJovem foram feitas com recurso a um conjunto de questões pré-estruturado cuja resposta foi obtida de modo flexível na qual o entrevistado usou palavras suas e pôde fazer comentários adicionais (Cota & Nicolau, 2007). Aos entrevistados foi pedido, sobretudo, um parecer de cariz profissional e pessoal acerca dos diversos elementos em estudo neste projecto, que influenciam a imagem da marca Pousadas de Juventude.

3.5 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As delimitações deste projecto referem-se às características da população-alvo, que restringem o número de indivíduos para os quais os resultados deste estudo podem ser extrapolados com segurança. Estas características correspondem às características do público-alvo da Pousadas de Juventude.

A técnica de amostragem adoptada representa uma limitação do estudo, uma vez que não permite uma correcta representação da população em análise, significando que os resultados obtidos não podem ser extrapolados para o universo com segurança (Hill & Hill, 2012).

No que concerne à área científica explorada, importa ressaltar que, como referido na introdução, na construção da imagem de uma marca estão envolvidos vários aspectos do *marketing-mix* e da estratégia de uma marca; no entanto, neste estudo são sobretudo explorados elementos de Comunicação, como o *identity-mix* e restantes formas de comunicação.

⁴⁸ O registo das questões e respectivas respostas das entrevistas semi-directivas encontram-se no Anexo D. Assim como o perfil de cada um dos entrevistados.

3.6 SISTEMATIZAÇÃO E CRONOGRAMA METODOLÓGICO

Investigação		
Tema	Pergunta de Partida	Objectivos
Imagem de Marca e Comunicação.	Que nível de impacto tem a comunicação na (criação e manutenção da) imagem da marca Pousadas de Juventude?	Analisar a influência da comunicação, da notoriedade e do posicionamento na concepção da imagem da marca Pousadas de Juventude.
Estudo Qualitativo		
Entrevistado	Recolha de dados	Análise
CEO da Projecto Manhattan, Sr. Miguel Velhinho	Entrevista semi-directiva. Realizada, pessoalmente no dia 22/05/2015	Análise realizada através de métodos estatísticos e lógica dedutiva. Realizada de 25 de Maio a 5 de Junho, 2015.
Director do Departamento Comercial, Sr. Carlos Nunes	Entrevista semi-directiva. Realizada, por <i>email</i> no dia 4/06/2015	
Estudo Quantitativo		
Amostra	Recolha dados	Análise
Amostra constituída por 100 indivíduos do sexo feminino e masculino. 70 indivíduos de idade compreendidas entre os 15 e os 30 anos; 30 indivíduos com idades superiores a 30 anos. Residentes em Portugal continental. Amostra seleccionada de modo não-casual por conveniência.	Inquérito por sondagem, realizada através de um questionário. Realizados de 4 a 15 de Maio, 2015.	Análise realizada através de métodos estatísticos e lógica dedutiva. Realizada de 25 a 29 de Maio, 2015.

Fig. 5 Tabela de sistematização da investigação e cronograma metodológico.



4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

“Se eu vejo uma identidade de marca fraca...é como conhecer uma pessoa. Se não tem personalidade é uma cara esquecível” (Robert, citado por Philips, McQuarrie, Griffin, 2014, p.318, tradução do autor)⁴⁹.

Este capítulo é dedicado à apresentação e análise das informações e dados obtidos durante a investigação desenvolvida no âmbito deste projecto.

Primeiramente serão tratadas e analisadas as informações de tipo quantitativo recolhidas através do inquérito por questionário⁵⁰. Os resultados são apresentados e seleccionados de acordo com a sua relevância para o estudo e hipóteses levantadas.

De seguida, procede-se à análise das respostas às entrevistas semi-directivas, salientando-se as principais ideias e opiniões que atentam ao estudo da marca Pousadas de Juventude.

Procede-se à síntese das conclusões da investigação, contrastando os resultados com a teoria e informações analisadas nos dois primeiros capítulos.

Por último, à luz dos resultados e conclusões obtidas procura-se dar resposta à questão central do presente projecto e avaliam-se as hipóteses levantadas.

4.1 RESUMO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Antes de analisar as respostas obtidas através dos questionários, é importante considerar que as respostas recolhidas com recurso a uma escala de Likert, tendo como valor intermédio “Não concordo/Nem discordo”, concentraram nesta posição (intermédia) uma parte significativa das respostas. Tal permite concluir que a marca não ocupa um lugar específico ou bem definido na mente da amostra ou que esta não tem uma opinião elucidada quanto à marca ou seus elementos de comunicação/identificação. (As questões cujas respostas foram recolhidas com recurso à escala de Likert são: 12, 13, 14.1, 14.2, 14.3, 16.1, 16.2, 16.3 e 17.) Como analisado no capítulo I, a imagem de uma marca pode ser uma forma de diferenciação plausível, pelo que, no caso da Pousadas de Juventude esta forma não está devidamente explorada.

Importa ainda recordar o facto de existirem questões que admitem a selecção de várias opções (questões: “hobbies”; 1; 4; 6; 11.5 “Se sim” e 13).

⁴⁹Citação original: “If I see a bad visual identity for a brand... it’s like meeting a person. If they don’t have personality, they’re a forgetful face” (Robert, citado por Philips, McQuarrie, Griffin, 2014, p.318).

⁵⁰O resumo das respostas recolhidas através do questionário pode ser encontrado nos Anexo C.

A amostra deste estudo é constituída por 100 indivíduos de ambos sexos (58 indivíduos do sexo feminino e 42 indivíduos do sexo masculino), sendo que 30 indivíduos têm uma idade superior a 30 anos, enquanto 70 pertencem a uma faixa etária dos 15 aos 30 anos, inclusive. Este dado permite inferir conclusões para os diferentes *clusters* explorados pela PJ. A maioria dos inquiridos possui um nível literário igual ou superior à licenciatura (68), havendo 29 estudantes, 55 trabalhadores e os restantes encontram-se desempregados. No que respeita aos *hobbies* da amostra, viajar, o cinema e a leitura são as actividades que registaram maior preferência. (Questão com possibilidade de selecção várias opções).

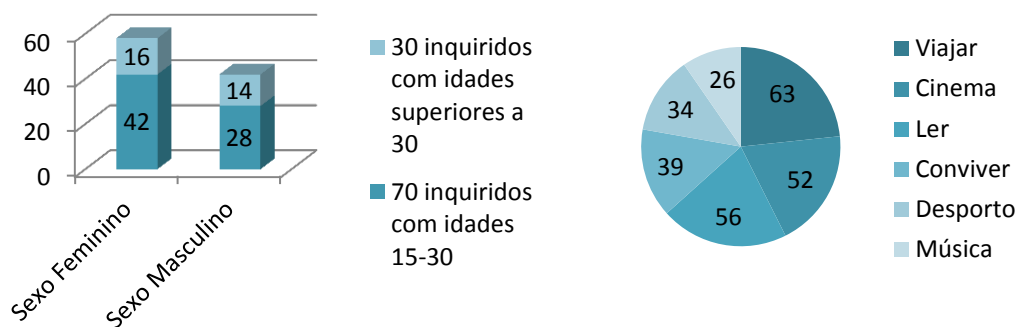


Fig. 6 Gráfico I- Composição da amostra.

Fig. 7 Gráfico II- Preferência de *hobbies*.

Quando questionados acerca da sua definição de espírito jovem, 89% dos inquiridos concordaram que a principal característica desta condição é o dinamismo e ser activo. O gosto por aventuras (50%), por viagens e exploração de novos caminhos (56%), assim como experimentar coisas novas (56%) reuniram também uma elevada consonância entre os inquiridos. Dos 100 inquiridos, apenas 3 não se reconheceram detentores de um espírito jovem, pelo que apenas um deles pertencia ao *cluster* “maiores que 30 anos”.

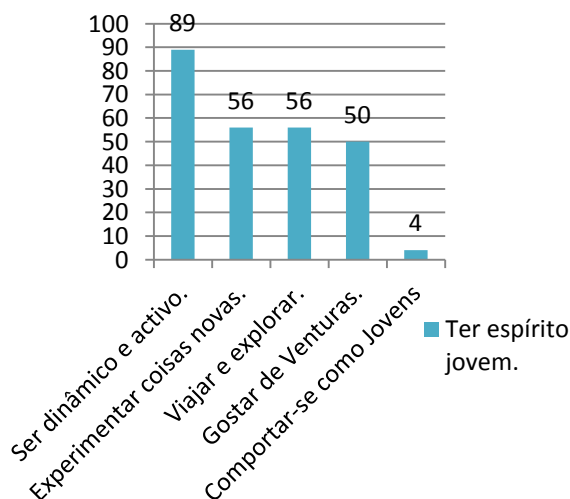


Fig. 8 Gráfico III- Definição de espírito jovem.

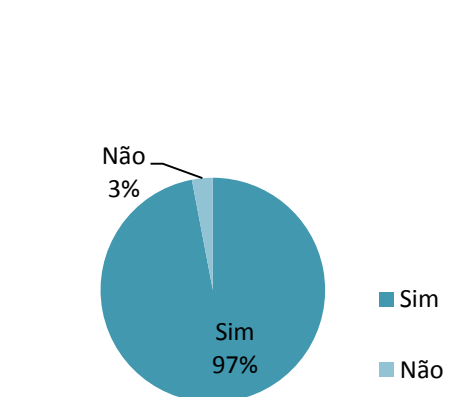


Fig. 9 Gráfico IV- Amostra com espírito jovem.

Em relação ao tipo de destino turístico, a “praia” revelou ser o destino de primeira preferência da amostra (54 inquiridos). O “destino cultural” foi assinalado como preferência secundária por 41 inquiridos. O “destino cultural” foi assinalado como preferência secundária por 41 inquiridos. O “campo” e a “cidade” reuniram valores semelhantes, 35% e 30% da amostra ocupando a terceira e quarta posição de preferência, respectivamente. (Questão para assinalar uma ordem de preferência). Quando viajam, 57 inquiridos confessaram preferir hotéis, enquanto 16 inquiridos preferem hospedar-se em *hostels* e 14,29% alugar uma casa.

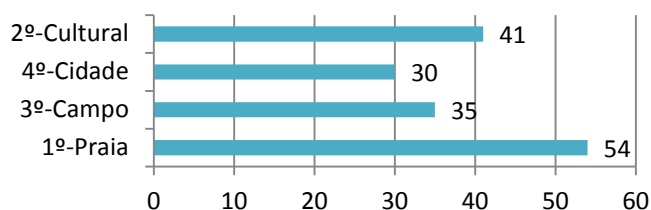


Fig. 10 Gráfico V- Destinos turísticos preferidos.

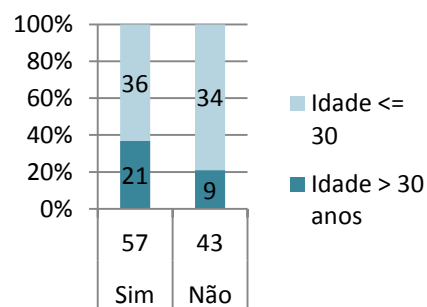


Fig. 11 Gráfico VI- Já ficou hospedado numa pousada da juventude.

Do total da amostra, 68% (dos quais 19 indivíduos com idade superior a 30 anos) conhece a oferta da marca; apenas 57% (21 indivíduos de idade superior a 30 anos) afirmaram já ter ficado alojados num dos estabelecimentos da PJ. Os principais motivos de visita prendem-se à escola (23 indivíduos), a férias (23 indivíduos) e a trabalho (4 indivíduos).

A experiência de alojamento nas pousadas, foi avaliada através de uma escala de diferencial semântico de extremos “Muito desagradável”(1) e “Muito Agradável”(5), pelo que 45,6% dos 57 inquiridos que já ficaram alojados nas PJ (ou seja 26 indivíduos) situaram a sua experiência em 3 (que corresponde ao nível intermédio da escala) e 38,84% dos 57 inquiridos (isto é 21 indivíduos) a situaram em 4 (que traduz uma experiência agradável). Quando questionados relativamente à sua intenção/possibilidade de repetir a experiência, 17 inquiridos referiram que “sim”, 10 referiram “não” e os restantes 30 referiram “talvez”. Nenhum dos inquiridos recorre aos serviços da marca num intervalo de tempo menor que um semestre.

Da parte da amostra que nunca usufruiu dos serviços das PJ (43 indivíduos), 69,8% declara não o ter feito por “falta de ocasião/oportunidade”, pelo que 34 inquiridos, 6 dos quais com idades superior a 30 anos, desejaria fazê-lo nomeadamente numa viagem de amigos, pela aventura ou simplesmente para viajar.

Quanto à notoriedade da marca Pousadas de Juventude, no tipo de notoriedade espontânea (questão 3) a marca de agência de viagens Abreu foi a mais mencionada (23%) sendo que apenas 2 inquiridos referiram a marca Pousadas de Juventude. O nível de notoriedade assistida foi elevado, tendo 89% dos inquiridos reconhecido a marca em estudo de uma lista de diversas marcas. No entanto, quando questionados anteriormente sobre do tipo de pousadas que conheciam, apenas 69 inquiridos referiram a Pousadas de Juventude.

4.1.1 IDENTITY-MIX

Com o objectivo de melhor analisar os resultados obtidos em relação ao reconhecimento e avaliação do *identity-mix*, torna-se pertinente separar os diferentes elementos.

SÍMBOLO

Dos 27 inquiridos que afirmaram reconhecer o símbolo da marca (questão 8), apenas 17 conseguiram referir acertadamente a marca Pousadas de Juventude, sendo que 10 pertenciam ao segmento de idade superior a 30 anos. Dos 47 indivíduos que responderam à questão 8.2 (o que representa o símbolo?), apenas 6 o associaram a “hostel/jovens”, pelo que se pode assumir que o símbolo não comunica claramente o tipo de serviço da marca.

No que toca ao aspecto (questão 14.1), 47% da amostra considera o símbolo bonito, tal é confirmado pelos 22% que o considera feio. Quando questionados acerca da atractividade do símbolo os resultados foram pouco esclarecedores, uma vez que as opiniões se dividem com pesos semelhantes (32 indivíduos discordam enquanto que 33 concordam). Tal acontece com “é um símbolo fixe” e “inspira jovialidade”. Segundo 44 inquiridos o símbolo é adequado à marca.

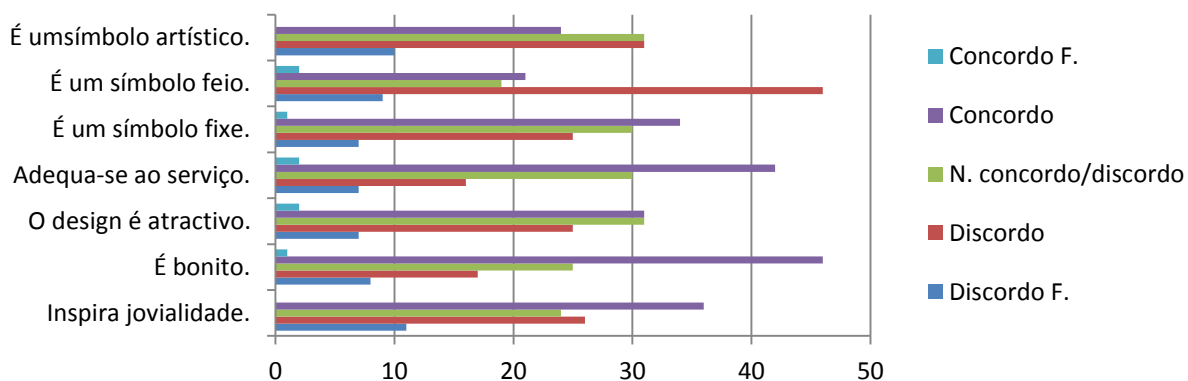


Fig. 12 Gráfico VII- Avaliação do símbolo da marca Pousadas de Juventude.

LOGÓTIPO

No que respeita ao logótipo, 66% dos inquiridos confessaram reconhecê-lo, sendo que 65% o identificou de forma correcta. Este grupo incluía, 14 indivíduos de idade superior a 30 anos.

A amostra que respondeu a este questionário não considera o logótipo da marca Pousadas de Juventude moderno (47%), e julga-o fora de moda (41%). Quanto à atractividade do logótipo, as opiniões divergem: 38 indivíduos discordam de se tratar de um logótipo atractivo, enquanto 35 concordam. Dos 97 inquiridos que responderam à questão 14.2, 50 não consideram que este reflecta o espírito dos jovens e 39 consideram as cores desadequada à marca.

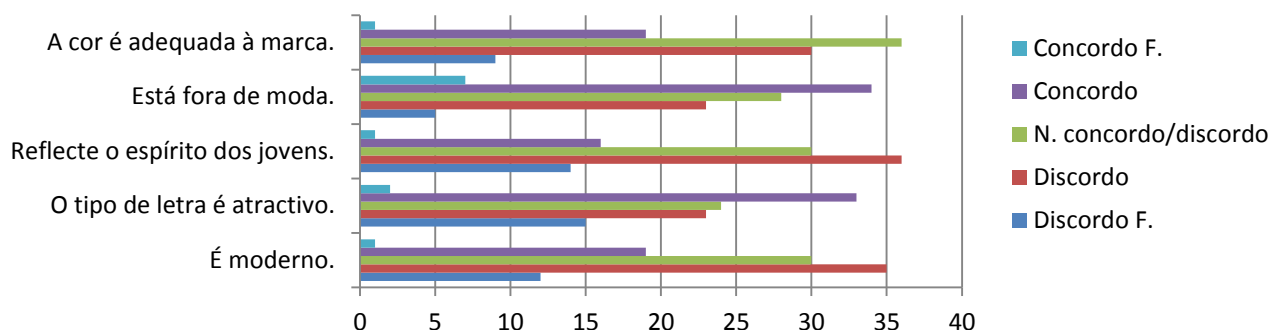


Fig. 13 Gráfico VIII- Avaliação do logótipo da marca Pousadas de Juventude.

ASSINATURA

No que concerne à assinatura, 62% da amostra classifica-a como original, adequada à marca (60%) e criativa (47%). Esta classificação é confirmada pelos 55 indivíduos que não concordam com o facto de ser uma “assinatura aborrecida” e pelos 42 inquiridos que não a consideram “banal”. Além disso, 46% confessam que a assinatura “fala” com eles e 35% considera-a uma assinatura divertida.

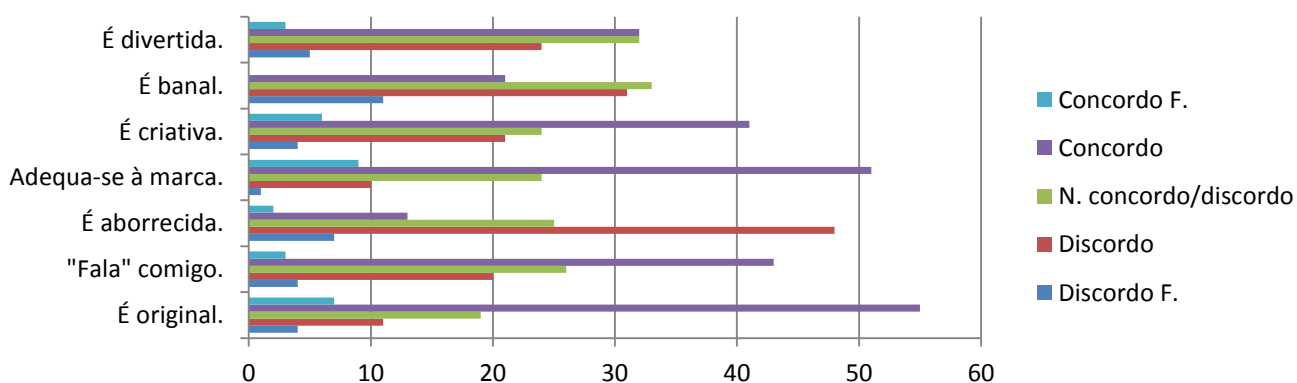


Fig. 14 Gráfico IX- Avaliação da assinatura da marca Pousadas de Juventude.

4.1.2 A COMUNICAÇÃO

A comunicação da marca foi outro aspecto em análise neste estudo, pelo que foram explorados o *site* da marca, o folheto e um *post* feito na página de *Facebook* da marca. Das 99 respostas obtidas na questão 15, 78 inquiridos, dos quais 20 pertencentes ao grupo de idade superior a 30 confessaram não recordar qualquer tipo de comunicação da marca. Dos 21 inquiridos que responderam positivamente, 6 referiram o *site* da marca, 4 referiram o *Facebook* e 5 o panfleto, como suporte da comunicação recordada.

Importa referir ainda que 67% da amostra (dos quais 16 com mais de 30 anos) gostaria de ter acesso à comunicação da marca, 7 indivíduos (7% da amostra) não se pronunciaram, enquanto os restantes responderam negativamente.

De seguida encontram-se analisados os resultados obtidos sobre a análise dos diversos suportes de comunicação utilizados pela marca que foram já objecto de análise no capítulo II.

SITE

Mais de 60% da amostra considerou o *site* da marca Pousadas de Juventude um site atractivo (63%), que reflecte o espírito jovem (67%) e fácil de navegar (61%). No que respeita à estética da página, 54 inquiridos consideram-na de fácil leitura e com um *design* moderno (53%). Mais importante, 57% considerou que o *site* lhes incita vontade de conhecer a oferta da marca.

As visitas, por parte da amostra, ao *site* da PJ registam valores negativos, uma vez que 66% confessa nunca ter acedido, e 30 indivíduos admitir fazê-lo raramente.

(As opiniões recolhidas nesta resposta baseiam-se simplesmente na análise da imagem apresentada no inquérito, uma vez que os inquiridos confessaram nunca terem visitado o site da marca, ou que o fazem muito raramente.)

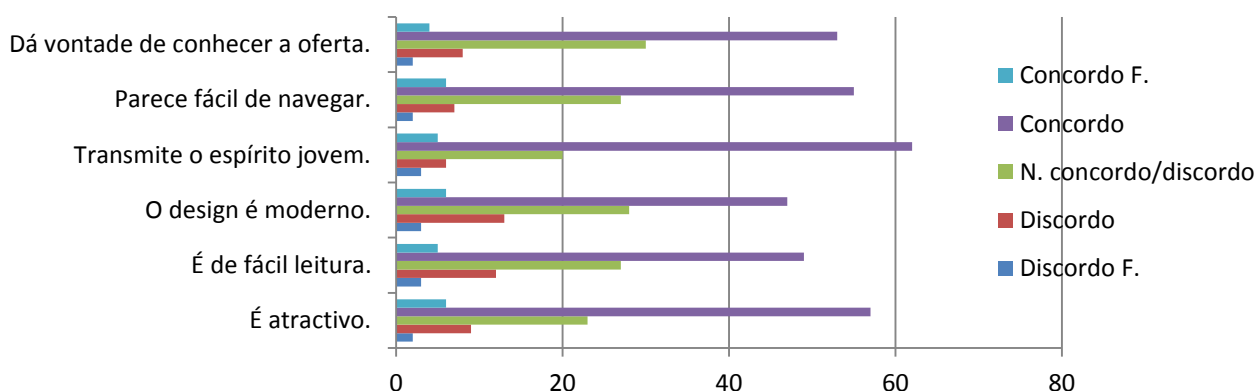


Fig. 15 Gráfico X- Avaliação do *site* da marca Pousadas de Juventude.

FOLHETO

Em relação ao folheto apresentado, 58% dos inquiridos confirmaram gostar do folheto e 54% revelaram que desperta interesse. O conjunto de respostas revelou que o panfleto é “moderno” e que o tipo de letra agradou 57% dos inquiridos. Além disso, 49% considerou a imagem adequada e a escolha de cores agradável.

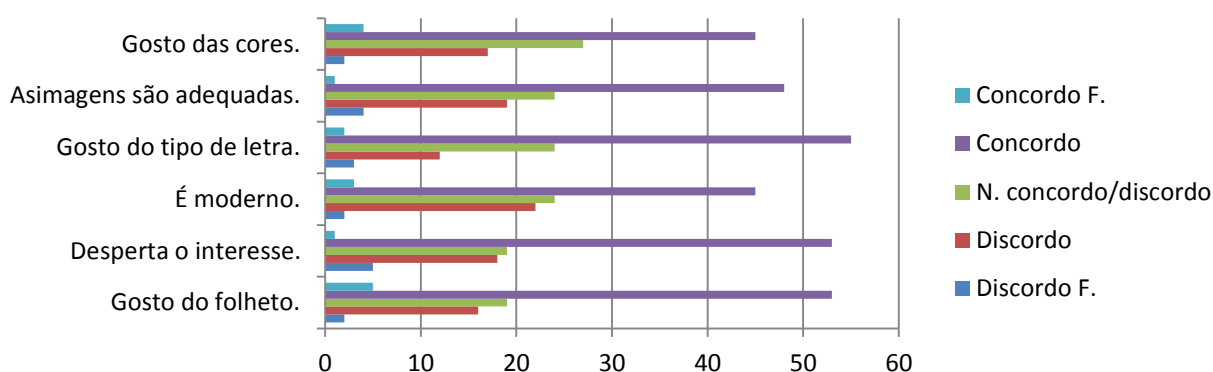


Fig. 16 Gráfico XI- Avaliação do folheto da marca Pousadas de Juventude.

POST NO FACEBOOK

O *post* do *facebook* recolheu opiniões positivas, uma vez que mais de 60% da amostra gostou da imagem e sentiu vontade de ficar nas pousadas de juventude, querendo conhecer a sua oferta. Mais de 50% da amostra sentiu desejo de viajar e considerou que este “chama” a atenção. Do total da amostra, 21 inquiridos não gostaram do tipo de letra utilizado contrastando com 45% que confessaram gostar.

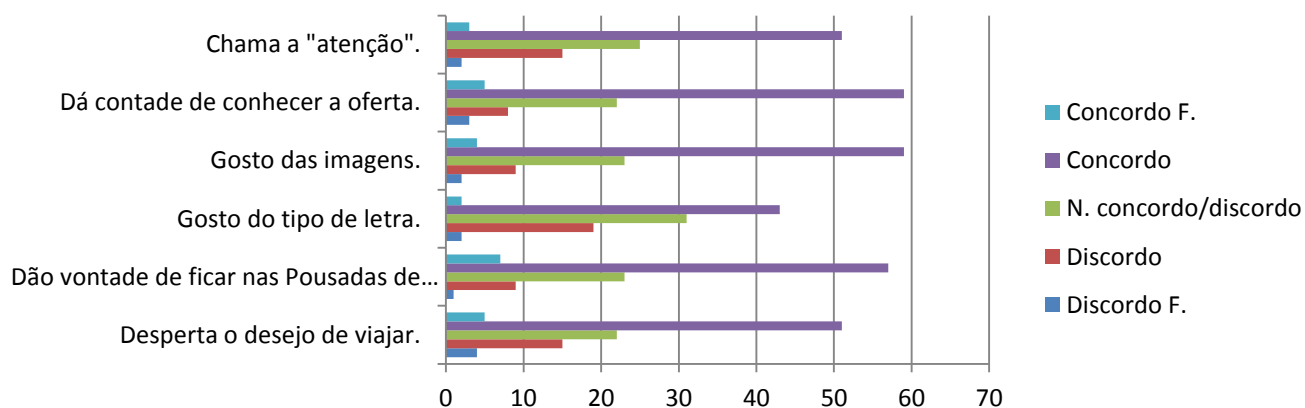


Fig. 17 Gráfico XII- Avaliação do *post* no *Facebook* da marca Pousadas de Juventude.

4.1.3 IMAGEM E POSICIONAMENTO DA MARCA

As questões 12, 13 e 17 são as que mais directamente permitem inferir quanto à imagem e posicionamento da marca. Os termos e conceitos que a amostra associou à marca foram: “jovem” (76 inquiridos), “aventura” (56 inquiridos), “convívio” (56 inquiridos), “estudantes” (48 inquiridos) e “barato” (43 inquiridos) – um dos inquiridos não respondeu. Estes resultados permitem concluir que a marca é vista como uma marca *low-cost*, destinada a jovens ou estudantes que procuram uma aventura ou conviver com outras pessoas.

Quanto aos valores atribuídos à marca, 55% da amostra discorda, ou discorda fortemente de se tratar de uma marca chata e 43% discorda, ou discorda fortemente de se tratar de uma marca velha, contudo, segundo 45% a marca é antiga.

Em termos estéticos, 65% da amostra discorda (ou discorda fortemente) de que a marca seja feia, mas apenas 33% a considerou bonita. De acordo com 63 inquiridos, a marca não é foleira, mas apenas 33 a consideram “cool” e 20 “in”.

Segundo 58% da amostra, a relação qualidade-preço da oferta da marca é boa. A confiança da amostra na marca é elevada (72%, questão 17), mas apenas 53% a consideram apelativa e 49% a consideram actual, sendo que 47% a consideram bem-sucedida. Quarenta indivíduos consideraram a marca “imaginativa”.

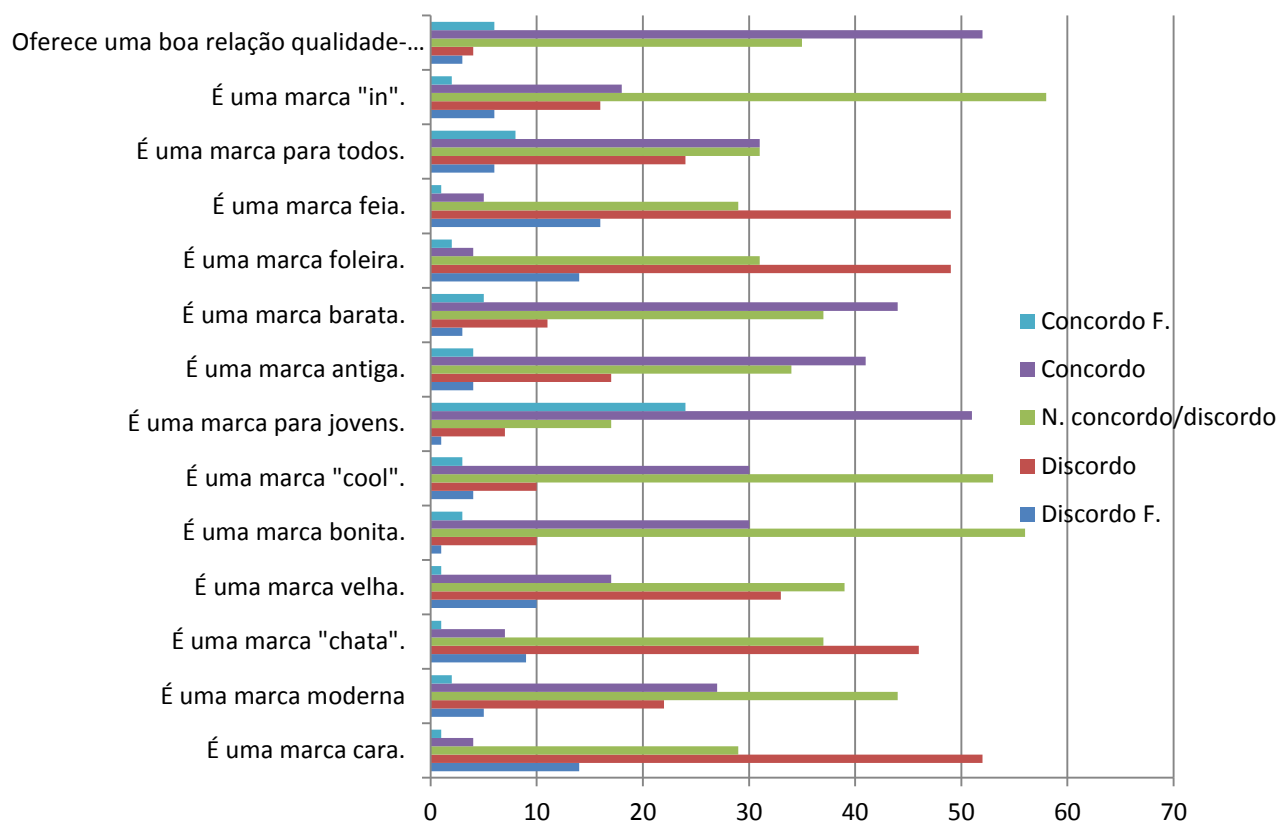


Fig. 18 Gráfico XIII- Avaliação da marca Pousadas de Juventude.

4.1.4 RELAÇÃO COM A MARCA

A análise da relação com marca corresponde à última questão do questionário (18) à qual responderam 97 elementos da amostra, dos quais 32 indivíduos (5 com mais de 30 anos) admitiram não ter qualquer tipo de relação com a marca, enquanto 43 (17 dos quais com idade superior a 30) a classificavam como uma “marca simpática”. Apenas 13 inquiridos (4 com mais de 30 anos) admitiram “gostar da marca” e 4 admitiram sentir-se atraídos pela marca. Três indivíduos admitiram não gostar da marca e 1 afirmou sentir repulsa. As informações obtidas nesta questão denotam a falta de lealdade dos inquiridos perante a marca e a quase insignificante relação que estes mantêm com esta.

4.2 CONCLUSÕES DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

-Os principais *hobbies* do público-alvo são viajar, o cinema, ler, e praticar desporto;

-Ter um espírito jovem é ser dinâmico e activo, gostar de aventuras e de experimentar coisas novas, pelo que viajar e explorar são actividades que se relacionam com este espírito;

-A grande maioria dos inquiridos assume-se como detentor de um espírito jovem, preferindo ir de férias para um destino de praia. Como turismo de preferência secundária os inquiridos referem um destino de cariz cultural, como previsto por Marques (2005) no cap. I;

- Os hotéis e os *hostels* constituem os estabelecimentos turísticos preferidos dos inquiridos;

-A notoriedade assistida da Pousadas de Juventude é alta, no entanto a notoriedade espontânea é residual, o que significa que a recordação da marca é resistente no tempo, mas necessita de estímulos (como analisado do capítulo I). A notoriedade é uma das condições essenciais à construção de uma marca forte (Cato, 2010), no entanto não é sinónimo de uma imagem de marca favorável (como proposto na revisão bibliográfica);

-Em relação ao *identity-mix*, a assinatura foi o elemento que registou opiniões mais favoráveis, visto que mais de metade da amostra a considera original e adequada. Ainda um número considerável admitiu que esta “fala” consigo e que é criativa;

-O símbolo da marca não foi identificado de forma relevante, pelo que a “Natureza” e o “Turismo Rural” foram algumas das associações feitas pelos inquiridos, o que remete para a origem e propósito inicial da marca, que nasceu com o intuito de proporcionar um

escape da vida citadina para o ambiente campestre, sendo que esta associação é desactualizada;

-O símbolo registou opiniões divergentes merecendo, no entanto, relevância o facto de ser considerado bonito, adequado e “artístico”;

-O logótipo foi identificado por mais de metade dos inquiridos, traduzindo a sua notoriedade. É tido, no entanto, como fora de moda, ainda que inspire o espírito jovem. Não é moderno nem atractivo;

-Os serviços da PJ são conhecidos pela maioria da amostra, ainda que alguns não tenham ainda lá ficado hospedados. Importa encontrar outras formas de diferenciar o produto, que não o seu preço. Tal pode ser conseguido através dos serviços complementares, da imagem associada, entre outros, tal como defendido no capítulo I;

-Os motivos de visita às pousadas de juventude são sobretudo de cariz escolar ou referentes a períodos de férias;

-Os inquiridos que já utilizaram os serviços da PJ tiveram uma experiência de normal a agradável, pelo que uma pequena parte considera não voltar a recorrer aos seus serviços. Como analisado anteriormente e defendido por Kotler (2008) a noção de “bom” produto está assente na noção da qualidade intrínseca a este, sendo que sem um “bom” produto é impossível desenvolver um “bom” marketing. A Pousadas de Juventude, como uma marca prestadora de serviços deverá, além das infra-estruturas, investir no sistema de servuçção e apostar na formação dos seus colaboradores (investir no *People* dos *P’s* marketing);

-A frequência de utilização dos serviços da marca é muito reduzida o que denota pouca lealdade e fidelização para com esta;

-A falta de oportunidade é a principal razão referida como causa de nunca terem ficado numa pousada de juventude, pelo que a maior parte gostaria de o fazer pela convivência com os amigos, pela aventura, ou simplesmente para relaxar. De acordo com Ruschmann (1991), revisto no capítulo inicial, a disponibilidade temporal, o dinheiro e a vontade são os elementos fundamentais para o indivíduo se tornar turista, assim, no caso deste estudo torna-se evidente a importância da vontade e da disponibilidade temporal. Cabe então à comunicação apelar à vontade derrubando a barreira da indisponibilidade temporal;

-A maior parte da amostra não recorda comunicação da marca, ainda que revele interesse em ter acesso a mais informações;

-Os inquiridos nunca acederam ao *site* da marca, ou fazem-no raramente. Quando expostos à *homepage* da marca, estes consideram-na atractiva, reflectora de um espírito jovem e fácil de navegar. O *design* e a fácil leitura, incitam o inquirido a querer saber mais sobre a oferta;

-Do folheto os inquiridos apreciaram o tipo de letra, as cores e o aspecto geral. Além disso, consideraram a imagem adequada tendo-lhes revelado interesse.

-A marca é vista pelos inquiridos como uma marca apelativa e barata com uma boa relação qualidade-preço. Com uma orientação jovem apesar de antiga e que inspira confiança. Como visto anteriormente (cap. I), a noção da relação qualidade-preço, está conectada com a imagem do cliente sobre a marca e sobre os seus distribuidores;

-Os inquiridos não a consideram “feia” ou “foleira”, contudo não a consideram, de igual forma, “bonita” ou “cool”, verifica-se uma ambiguidade de opiniões, assim o posicionamento da marca assenta principalmente na variável preço;

-Os jovens, o convívio, a aventura, os estudantes foram os principais termos associados à marca, além de “barato”;

-O nível de relação que os inquiridos mantêm com a marca é nulo ou muito reduzido, sendo que uma grande parte reconhece a marca como “simpática”;

-A maior parte das respostas recolhidas com recurso a uma escala de Likert regista um número elevado de respostas na posição intermédia, pelo que se deduz uma falta de opiniões/concepções consolidadas sobre a marca;

No que concerne ao segmento mais que 30 anos, 29 indivíduos admitiram ter um espírito jovem. Mais de metade deste *cluster* não reconheceu o logótipo (16 indivíduos) nem o símbolo (17 indivíduos). Contudo, 21 indivíduos afirmaram já ter ficado hospedados nas pousadas da marca e 6 confessaram querer experimentar.

4.3 CONCLUSÕES DA ENTREVISTA – CEO PROJECTO MANHATTAN

A entrevista semi-directiva ao CEO da Projecto Manhattan, Sr. Miguel Velhinho, ocorreu na manhã do 22 de Maio de 2015, em Lisboa nas instalações da empresa. Durante cerca de uma hora de entrevista foram obtidas respostas a todas as questões, previamente estruturadas, mas também alguns *insights* sobre marca e posicionamento.

A transcrição das respostas pode ser encontrada no anexo D. Seguidamente encontram-se resumidas as ideias a reter da entrevista, considerando os objectivos e hipóteses do estudo.

-A notoriedade da Pousadas de Juventude é elevada, para o segmento mais velho, não para o *target* dos 15-30 anos;

-O *target* 15-30 anos, não tem concebida qualquer imagem ou conceito sobre a marca, sendo este resultado da ausência de comunicação;

-Os *hostels* e o alojamento local são os concorrentes mais directos da Pousadas de Juventude, como aferido no capítulo II;

-Para o entrevistado o *target* da Pousadas de Juventude situa-se entre os 15 e os 25 anos e gosta de viajar com os amigos e conhecer novas realidades;

-O “*naming*” da marca está desactualizado no que concerne à realidade do mercado turístico português e do *target* a que se dirige. Como analisado no capítulo I, o nome de uma marca deve ser original, distintivo, declinável e passível de utilização no estrangeiro pelo que o entrevistado sugere o nome “Youth Hostels”, com a reserva do nome “Pousadas de Juventude”, com menor destaque, servindo apenas como garantia da qualidade e manutenção do ADN da marca;

-A assinatura espelha o aspecto diferenciador e relevante da oferta da marca, no entanto não se expande aos produtos ou ao conteúdo da comunicação. Como analisado no capítulo I a assinatura deve ser uma síntese do posicionamento desejado pela marca;

-A marca necessita de rever a sua oferta e compará-la com a da concorrência, a fim de encontrar factores de diferenciação, que não o preço.

-Um factor de diferenciação da Pousadas de Juventude, relativamente à sua concorrência directa, é o facto de possuírem uma rede de estabelecimentos espalhados pelo país, na qual poderá assentar uma estratégia de oferta, com um leque de produtos ou pacotes promocionais de produtos variados. (A marca já possui alguns pacotes desenvolvidos, como observado no cap. II). Além disso possibilitaria estratégias de fidelização e marketing (por ex. *cross-selling*);

-O preço não é um factor diferenciador sustentável, tal como defendeu Gehani (2013), cap. I, uma vez que é facilmente copiável. As inúmeras pousadas permitem a aplicação de estratégias de preço como o *bundling* e o *forfait*, como estudado no capítulo I e II;

-Uma marca que não comunica não existe. Uma marca que comunica sem relevância ou diferenciação torna-se “parte da paisagem”, consequentemente, o investimento em comunicação é vital;

-De uma forma geral a comunicação precisa ser mais “próxima” do cliente e de enaltecer o posicionamento e factores diferenciadores da oferta, ou seja deve mostrar ao potencial cliente as vantagens e benefícios de “consumir” a marca;

-Importa rever a estratégia de marketing da marca e da sua oferta – redefinir e analisar a oferta, os objectivos, a concorrência, o público-alvo e formas de diferenciação, para depois explorar o posicionamento, recorrendo aos canais de comunicação adequados. O entrevistado faz assim alusão ao triângulo de ouro do posicionamento proposto por Lindon *et al.* (2009), abordado no primeiro capítulo;

-A comunicação *below the line* e o *social media* são os rumos de comunicação mais adequados ao orçamento de comunicação da marca e ao público-alvo a que se dirige. O SEM (Search Engine Marketing), o SEO (Search Engine Optimization), os *sites* de viagens (*Trip Advisor, Airbnb, Trivago*), o *Instagram*, o *Facebook* o *booking online* são exemplos de suportes e técnicas que devem integrar a estratégia de comunicação da marca. Alguns destes suportes são já explorados pela marca. Importa assim fazer a avaliação do seu desempenho e efectuar as adaptações necessárias.

O entrevistado explorou também o conceito de arquitectura de marca. A arquitectura de uma marca assenta em quatro pilares, a relevância, a diferenciação, a estima e a familiaridade. A relevância e a diferenciação exprimem a vitalidade de uma marca, enquanto a estima e a familiaridade exprimem a estatura. Da combinação destes quatro pilares surgem diversos estádios de vida de uma marca (ver fig. 19). O entrevistado situa a marca Pousadas de Juventude nas “marcas desfocadas” para o segmento 15-30, e nas “marcas com erosão” para o segmento “jovens sem idade”.

Assim, para perder o estatuto de “marca desfocada” a PJ necessita de desenvolver a comunicação e marketing no sentido de fornecer novos argumentos de diferenciação e relevância ao *cluster* 15-30 anos. É necessário trabalhar a vitalidade da marca, para que este comece a procurá-la e a desenvolver a familiaridade com ela.

Para segmento “jovens sem idade” a marca precisa de trabalhar a estima, uma vez que, tal como comprovado pelo nível de notoriedade presente neste segmento, o nível de familiaridade é elevado.

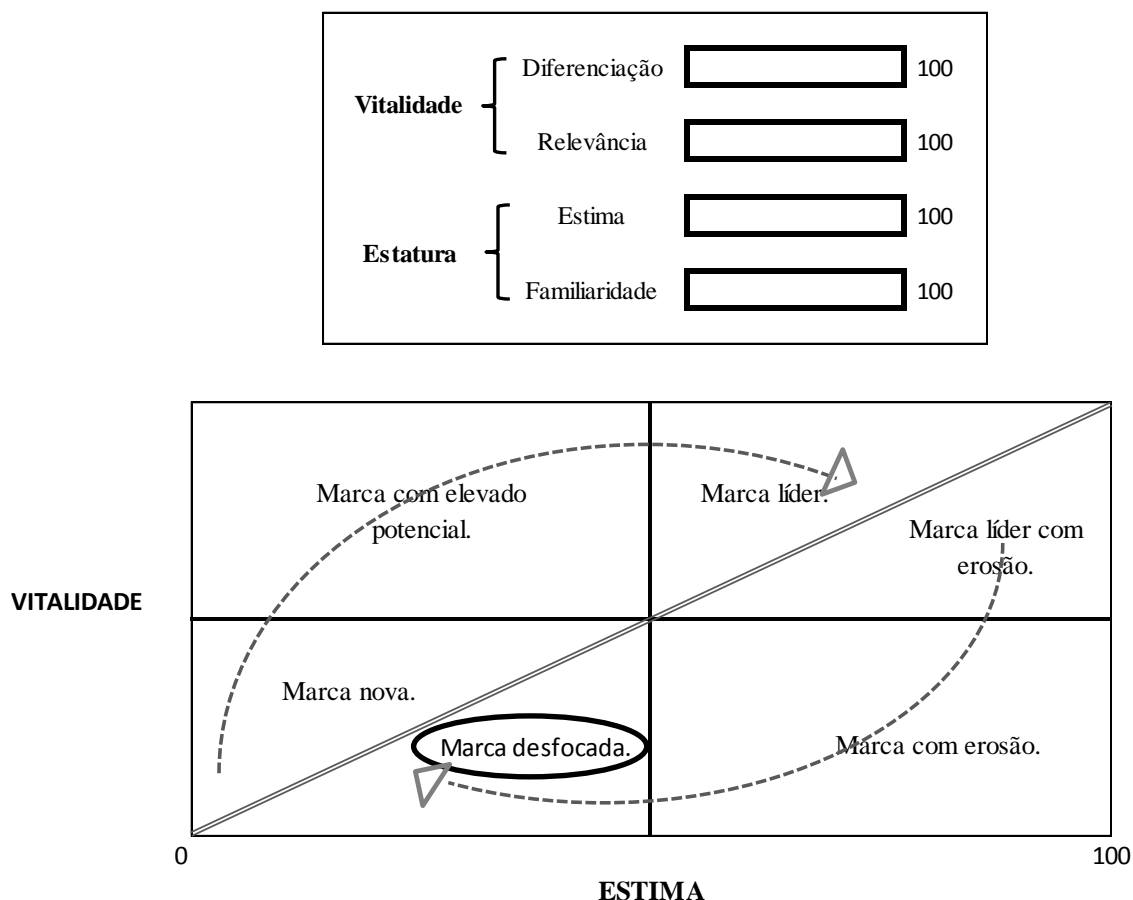


Fig. 19 Esquema dos quatro pilares de uma marca – Diferenciação, Relevância, Estima e Familiaridade. (Esquema explicado no Anexo D-3, na resposta 6 do CEO da Projecto Manhattan.)

4.4 CONCLUSÕES DA ENTREVISTA – DIRECTOR COMERCIAL MOVIOJovem

A entrevista semi-directiva ao Director do departamento Comercial da MoviJovem, empresa gestora da Pousadas de Juventude e Cartão Jovem, Sr. Carlos Nunes, ocorreu na manhã do dia 4 de Junho de 2015, via *email* por motivos de indisponibilidade do entrevistado. Todas as questões foram respondidas e encontram-se integralmente registadas no anexo D. As ideias e informações mais relevantes obtidas nesta entrevista encontram-se seguidamente resumidas.

-A notoriedade da Pousadas de Juventude tem um nível bastante razoável, no entanto esta difere entre o segmento “jovens sem idade” e o segmento 15-35 anos, tal como defendido pelo entrevistado anterior;

-A imagem da Pousadas de Juventude encontra-se “colada” à imagem da oferta da marca de há 10 anos atrás. Apesar de a oferta ter mudado, mesmo a nível das infra-estruturas e do Pessoal, essa mudança não foi comunicada devidamente e por isso a imagem que o *target* tem sobre a marca não acompanhou essa evolução;

-O *target* é definido em termos psicográficos, como pessoas sociáveis, com espírito jovem, com interesses em novos conhecimentos, territórios, culturas e patrimónios, que procuram novas experiências e aprendizagens, como aferido no capítulo II e questionários;

-O *target* integra um segmento constituído por jovens dos 16-35 anos e grupos escolares, desportivos, associativos, sociais e empresariais, bem como todos aqueles que têm um espírito jovem;

-A marca é posicionada como uma marca de serviço de alojamento organizado em rede, com uma política de preço *low-cost*, tornando-se acessível a jovens com recursos financeiros reduzidos que a posicionam da mesma forma (posicionamento baseado no preço, que como analisado anteriormente não é a forma mais conveniente de posicionamento);

-A existência de um serviço é a condição essencial à existência de um posicionamento;

-O posicionamento é transmitido através da comunicação, mantendo a marca fiel à sua missão princípios e valores. Deve haver uma consonância entre a oferta e as expectativas do cliente, além de uma comunicação e acções de marketing adequadas. Deve ser conciso, simples, claro, atractivo e singular como defende Lindon *et al.* (2009), mencionado no primeiro capítulo;

-O entrevistado refere a fragilidade orçamental como principal razão pela ausente/reduzida comunicação;

-O *identity-mix* encontra-se numa fase de *rebranding* com tendência para enaltecer a ideia de rede internacional (HI), o que denota um reposicionamento, ou pelo menos a busca de novos argumentos de diferenciação (que não o preço);

-A nova assinatura será “Um mundo de experiências” e pretende espelhar as experiências (além do alojamento) intrínsecas à oferta: aventura, convívio, animação e envolvente do alojamento, pelo que irá reforçar o seu posicionamento e acompanhar esta nova fase da marca;

-O marketing e a comunicação são essenciais para a afirmação e criação da imagem de qualquer marca, como defendido por diversos autores ao longo do capítulo I (Lindon *et al.*, 2009; Aitchison, 2004; Phillips, McQuarrie e Griffin, 2014);

-Os conteúdos e plataformas de comunicação estão a ser revistos, com maior tendência para os suportes digitais;

-Uma nova mensagem, tendo em conta a nova oferta está a ser desenvolvida;

-A nível de marketing estão a ser desenvolvidos novos programas tendo em conta os diferentes segmentos do *target*, assim como campanhas temáticas e promocionais com o objectivo de manter dinâmica e presente a oferta da marca;

4.5 CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO – REFLEXÕES E CONTRIBUTOS

Os resultados obtidos através dos três momentos de investigação revelam três segmentos distintos do público-alvo da Pousadas de Juventude, tendo estes sido identificados anteriormente, no capítulo do perfil da marca.

O segmento principal é constituído por jovens com uma idade média situada entre os 15 e os 35 anos. A marca define o intervalo dos 15-30 anos, como constatável no cap. II.

Outro segmento do *target* é constituído pelos “jovens sem idade”, cuja idade é superior a 30, mas o espírito se mantém jovem, revelando uma atitude aberta para a (re-)experimentação dos serviços da marca. É imperativo ressaltar algumas especificidades deste *cluster*, que apreciará mais privacidade (quartos duplos/*twins*) e um conjunto de *commodities* e infra-estruturas mais específico.

O terceiro segmento inclui os diversos grupos de clientes, sejam eles estudantes, equipas desportivas, trabalhadores, etc. (Interessa explorar a comunicação *one-to-few*).

A nível psicográfico o *target* revela um gosto por novas experiências, novas culturas, convívio e pela aventura. Os principais *hobbies* são viajar, o cinema, ler e a prática desportiva.

Tendo em conta esta diversidade de segmentos torna-se vital segmentar a oferta e as acções de marketing e comunicação visando as características e exigências de cada um. Será pertinente explorar técnicas de *bundling* e de pacotes de produto. É de salientar, que já existem pacotes promocionais de produto desenvolvidos para os vários segmentos do *target* (remetendo para o capítulo II), importa assim analisá-los e proceder às modificações

necessárias de acordo com as características e expectativas do segmento. Posteriormente, devem ser comunicados de forma eficaz e direccionada.

Os dados recolhidos denotam uma notoriedade assistida bastante elevada para a marca, contudo este nível difere de acordo com o segmento do *target*. Para o segmento de idades compreendidas entre os 15 e os 30 anos o nível de notoriedade é mais baixo que para os segmentos dos “jovens sem idade”, o que denota a sua persistência no tempo, mas também a necessidade de estimular o segmento mais jovem, trabalhando a diferenciação e a relevância da marca – vitalidade.

A frequência de utilização da Pousadas de Juventude é bastante espaçada compreendendo-se assim a praticamente inexistente lealdade e fidelidade à marca.

Importa referir que, como expectável, os inquiridos não recordam qualquer tipo de comunicação da marca, embora tenham revelado interesse em serem abrangidos por uma eventual mensagem. Esta ausência de comunicação resulta numa imagem pouco definida ou praticamente inexistente - desfocada.

Os elementos de comunicação da marca analisados (*site*, folheto e *post* no *Facebook*) apesar de alguns aspectos positivos a nível individual, não reúnem no seu todo condições para uma comunicação forte ou mais próxima do seu público, não enaltecendo os aspectos diferenciadores da oferta, os benefícios do produto ou a personalidade da marca, revelando-se incapaz de originar uma imagem de marca positiva. A comunicação não é consistente nem obedece a uma estratégia ou plano de comunicação delineado, isto é, não existe um conceito ou uma mensagem de comunicação central. A consistência tal como visto no primeiro capítulo, é um factor essencial à comunicação e à construção de uma identidade de marca forte (Phillips, McQuarrie e Griffin, 2014). Como verificado, só uma abordagem holística de comunicação da marca permitirá a criação de uma imagem forte e “una”.

Ao nível dos canais a explorar os resultados indicam como mais adequados os meios *below the line*, tal como analisado no capítulo II. Assim merecem destaque os suportes *social media* (*Facebook* e *Instagram*) e outros meios “internetizados”. Esta é a forma mais económica e directa de comunicar com o seu *target* principal (15-30 anos). Importa salientar a importância dos *sites* de viagens e de alojamento, como *Airbnb*, *Trivago*, *Travel Advisor*, entre outros. É de sublinhar ainda as ferramentas de SEM e SEO, uma vez que os inquiridos revelaram aceder muito raramente ao *site* da marca.

Será ainda interessante explorar o patrocínio e as relações públicas explorando as ligações a eventos de cariz cultural, actividades escolares e desportivas, indo de encontro aos interesses e actividades predilectas do *target*. Algumas estações de rádio poderão de igual forma constituir um suporte de comunicação eficaz, assim como a distribuição do serviço das PJ recorrendo aos *packs* de experiências.

Dos elementos de identificação da marca analisados neste estudo, a assinatura “O teu lugar em muitos lugares” foi a que concentrou mais opiniões positivas. A amostra que respondeu ao inquérito considera-a original e adequada. O CEO da Projecto Manhattan confere-lhe um elevado potencial para a construção de uma oferta e comunicação diferenciadora e reveladora de um posicionamento positivo, uma vez que esta enaltece a rede de estabelecimentos da marca e benefícios inerentes. No entanto, o director do departamento comercial da MoviJovem revelou que a marca se encontra⁵¹ a atravessar um processo de *rebranding* na qual a marca passará a estar mais directamente associada ao grupo HI. Reinventam-se os elementos de identificação da marca, de modo a elevar o seu *identity-equity*, e consequentemente o *brand equity*. Neste sentido a assinatura será substituída por “Um mundo de experiências”, de modo a salientar as diversas experiências oferecidas pela marca, seja na pluralidade de tipos de destinos, ou nas diferentes actividades aliadas (reposicionamento).

O logótipo da marca foi identificado com sucesso, ao contrário do símbolo que não foi reconhecido de forma satisfatória, suscitando outras ideias/conceitos distintos de “Pousadas de Juventude” e registando opiniões ambíguas.

O CEO da Projecto Manhattan referiu também a desactualização do nome da marca, sugerindo um nome mais internacional que se associasse mais facilmente, ao grupo Hostelling International (HI), apelando também aos turistas externos – “Youth Hostel, Pousadas de Juventude”, conservando o nome original como sinónimo de qualidade.

De uma forma geral, os três momentos de pesquisa reuniram um consenso quanto à marca, posicionando-a como uma marca *low-cost*, de boa relação qualidade-preço, dirigida a indivíduos com espírito jovem (por exemplo estudantes) que procuram relaxar, conviver com os amigos ou simplesmente viver uma aventura. É possível apurar, após a análise dos dados recolhidos que apesar de antiga, a Pousadas de Juventude é tida como uma marca de espírito jovial. Deste modo é perceptível a possibilidade de recorrer ao *storytelling* como

⁵¹O período referente a esta informação remonta ao início de Junho de 2015. Cf. notas da autora do presente projecto.

forma de comunicação, uma vez que a “idade” e percurso da marca é conotada com um espírito positivo.

A falta de orçamento de comunicação, apontada como a principal razão para a ausência de comunicação “empurrou” a marca para o estágio de “marca desfocada”. Esta posição caracteriza-se pelos reduzidos elementos de diferenciação e relevância da marca, que resultam numa baixa vitalidade. O nível de estima também é baixo, como confirmado pela análise da relação emocional que a amostra diz estabelecer com a marca, interessa assim desenvolver a comunicação no sentido de “fazer saber”.

Apesar do nível de familiaridade ainda ser elevado (como constatável pelos níveis de notoriedade e pela vontade da amostra usufruir dos serviços da marca), os restantes pilares da marca encontram-se muito baixos e por isso é urgente encontrar factores diferenciadores (que não o preço) e relevantes que cativem o seu *target* e elevem a sua estatura.

A amostra questionada revela preferência por hotéis ou *hostels*, mas importa dar atenção também ao alojamento local que começa a ganhar uma quota de mercado bastante relevante (cap. II). Através da análise da concorrência a marca deve aprender acerca das infra-estruturas, *commodities* e serviços complementares expectáveis pelo público.

Além disso, é necessário encontrar factores de diferenciação relevantes para o seu público-alvo. Uma das vantagens, já identificada passível de exploração, é a extensa rede de pousadas da marca, distribuídas por todo o país em vários tipos de destino. A praia e destinos culturais são os preferidos da amostra, pelo que se devem destacar as pousadas de destinos “praia” e “histórico-cultural”.

Este factor diferenciador permitiria práticas *cross-selling*, *bundling* e a distinção da oferta da PJ através de acções de marketing específicas. Estas estratégias seriam posteriormente comunicadas numa comunicação consistente e abrangente, tendo por base este ponto forte, não devidamente explorado até então. Este factor de diferenciação é proposto por Kotler (2008), analisado no primeiro capítulo.

4.5.1 QUESTÃO CENTRAL E HIPÓTESES

No que concerne ao posicionamento da marca, este é percebido como uma marca *low-cost* e dirigida a um *target* denotado com um espírito jovem e gosto por aventuras e novas experiências, para os quais viajar é uma das actividades predilectas.

Nesse sentido, tanto a marca como seu *target* posicionam a marca da mesma forma e por isso a hipótese B é confirmada.

A elevada notoriedade assistida não constitui um indicador directo de uma imagem de marca positiva, como defendido no capítulo I e confirmado pela investigação, aceitando-se a hipótese C. No caso da Pousadas de Juventude, a notoriedade assistida foi elevada, mas como é deduzível através das respostas recolhidas com recurso à escala de Likert, as opiniões variam, sendo muitas vezes ambíguas e além disso, muitas apontaram para um “terreno neutro” (valor intermédio da escala) o que demonstra a pouca presença da marca na mente dos consumidores e uma falta de opinião e perspectiva consolidada em relação à marca – imagem não concebida.

Esta ausência ou desfoque da imagem de marca recai na problemática da ausência de comunicação, uma vez que “quem não comunica não existe”⁵² e o que não existe não pode ser pensado ou utilizado. Assim, confirmando-se a hipótese A, uma comunicação ineficaz, inconsistente e até quase inexistente, no caso da marca Pousadas de Juventude, influencia negativamente a imagem de uma marca, podendo esta ficar desfasada da realidade da marca ou simplesmente esbater-se na mente do público-alvo.

Outra consequência da comunicação pontual e inconsistente é a relação quase inexistente ou pouco significativa que o público-alvo mantém com a marca, adivinhando-se aqui também a necessidade de implementar uma estratégia de CRM adequada, como previsto no capítulo II.

De modo geral, podemos concluir que a quase inexistente comunicação da Pousadas de Juventude prejudica a concepção ou manutenção da sua imagem de marca. Apesar de terem sido feitos investimentos nas infra-estruturas e na oferta da marca, este investimento não tem sido acompanhado pela necessária comunicação e por isso, para todos os efeitos, para o seu *target*, esta “modernização” nunca ocorreu. Assim pode concluir-se que a marca não está a ser devidamente explorada apesar do seu potencial e do potencial da actividade turística de Portugal, constatado na análise da envolvente realizada no capítulo II do presente projecto. Apesar do seu esforço de manutenção e adaptação da oferta às exigências do seu *target*, estas não foram devidamente comunicadas.

Neste sentido, e respondendo à questão central deste projecto, a comunicação tem, de forma geral, um impacto muito profundo na concepção da imagem de uma marca, sendo

⁵²Citando o CEO da Projecto Manhattan (Miguel Velhinho) aquando da entrevista semi-directiva, que ocorreu no dia 22/06/2015, a propósito deste projecto (Anexos D).

esta a principal ferramenta responsável pela produção de evidências da oferta e da imagem da marca.

A inexistência ou muito residual e inconsistente comunicação da marca em estudo neste projecto, a Pousadas de Juventude resulta numa imagem de marca pouco definida e baseada em argumentos que não são já a sua realidade.

As conclusões supramencionadas, atingidas com a investigação levada a cabo neste projecto facultam as informações necessárias ao desenvolvimento do *briefing* de comunicação (presente no próximo capítulo) cujo objectivo é o de possibilitar o desenvolvimento de uma estratégia de Comunicação que potencie a marca e permita uma exploração mais eficaz e incisiva da mesma.



5. BRIEFING DE COMUNICAÇÃO – POUSADAS DE JUVENTUDE

Briefing Pousadas de Juventude – O Renascer da marca.



Anunciante: MoviJovem mobilidade juvenil, Cooperativa de Interesse Público e Responsabilidade Limitada (Lisboa), tutelada pela Secretaria de Estado do Desporto e Juventude.

Tipo de Serviço: Hotelaria e alojamento jovem.

Assinatura: “Um mundo de experiências”.

O anunciante.

A Pousadas de Juventude é uma marca de turismo *low-cost*, destinada a jovens e opera em Portugal desde 1959. Nasceu com o intuito de permitir que os jovens se retirassem da vida citadina para a vida campestre. Hoje em dia a marca possui estabelecimentos espalhados por todo o país, sendo 40 os existentes no continente.

A marca especializou-se num turismo *low-cost* destinado a jovens, normalmente com poder económico inferior e que procuram aventura, conhecer pessoas, novas culturas e viver experiências.

A marca, no continente, é gerida pela Movijovem - Mobilidade Juvenil, Cooperativa de Interesse Público e Responsabilidade Limitada (Lisboa), tutelada pela Secretaria de Estado do Desporto e Juventude.

Com a crise económica a marca deixou de ter orçamento disponível para acções de marketing e comunicação e, consequentemente deixou de estar presente na mente do seu público-alvo, pelo menos com a mesma expressão de outrora. As infra-estruturas dos alojamentos e a oferta foram melhoradas mas não foram comunicadas, e por isso não são do conhecimento do público.

Actualmente, o sector do turismo tem revelado crescimento e tendência para continuar a crescer, o que se traduz num período oportuno para a marca voltar com força, aproveitando esta nova “era” turística. Os principais concorrentes da marca são os *hostels* e o alojamento local.

O objectivo.

O objectivo deste desafio visa aumentar o volume de vendas e a duração da estadia nos estabelecimentos da Pousadas de Juventude. Deve também fomentar a fidelização do *target*. Para isso é fundamental aumentar a notoriedade e fortalecer a imagem da marca junto do seu público-alvo. A mensagem deverá ser divertida, jovial e leve.

A personalidade da marca.

A marca Pousadas de Juventude, apesar de antiga é uma marca com espírito jovem, alegre e divertida. Desempenha um papel útil na sociedade, uma vez que procura servir os jovens satisfazendo as suas necessidades de viajar e de desenvolvimento social, cultural e intelectual. É uma marca que se preocupa com o meio ambiente e com questões relacionadas com a sustentabilidade.

A marca gosta de se manter actual e moderna para ir de encontro com os gostos e energia do seu público-alvo.

Procura oferecer as condições necessárias para dar a conhecer todo o país e procura também complementar a sua oferta com serviços complementares como a prática desportiva, eventos culturais, transporte, entre outros.

O tipo de destino turístico da oferta divide-se em 4 tipos de experiências diferentes de acordo com o destino onde se encontra, o alojamento e o que este tem para proporcionar ao cliente: praia, urbana, histórico-cultural, natureza aventura.

A Pousadas de Juventude acredita que viajar e conhecer novas culturas é uma forma de melhorar e promover a compreensão e respeito mútuo entre populações com diferentes costumes, ajudando a construir uma sociedade mais tolerante.

Ao contrário da sua concorrência a marca Pousadas de Juventude está organizada numa rede de pousadas que se distribui por todo Portugal continental, em 40 estabelecimentos. Sublinha-se a pluralidade da oferta e a oportunidade de oferecer

diferentes experiências ao mesmo cliente, consumindo a mesma marca. Este é o principal factor de diferenciação, o benefício.

Além disso, a marca está integrada no grupo *Hostelling International* – grupo internacional que inclui uma rede de *hostels* espalhada por todo o mundo. Tal constitui um canal de promoção internacional.

Por ser tutelada pelo Estado, a marca possui ainda diversos acordos e protocolos estabelecidos com freguesias e com outras empresas como a *CP*, a *Galp*, entre outros.

O Público-alvo da marca.

O público-alvo da marca gosta de viver novas experiências e aventuras, conhecer pessoas novas e novas culturas e de descobrir coisas novas. Gosta de viajar, de cinema, de ler, de música e ainda de praticar desporto. Vê no convívio com os amigos e com pessoas novas uma boa forma de conhecer o mundo e viajar.

O público-alvo da marca integra todos aqueles que possuem um espírito jovem independentemente da idade, sexo, nacionalidade ou cultura. É, no entanto possível identificar 3 segmentos:

- segmento dos jovens dos 15-30 anos de idade;
- segmento dos jovens “sem idade” cuja idade é superior a 30 anos;
- segmento dos grupos, que inclui associações de estudantes e de mobilidade jovem, equipas desportivas, entre outros.

A comunicação deve focar-se mais directamente no primeiro segmento – jovens entre os 15 e 30 anos.

Actualmente a relação deste segmento com a marca Pousadas de Juventude tem pouca relevância. Apesar de possuir uma elevada notoriedade assistida, este confessa não recorrer aos serviços da marca nem visitar o seu *website* com frequência. Estes consideram-na uma marca simpática, jovial, mas o seu *identity-mix* não inspira aquilo que a marca tem para oferecer ou o seu posicionamento. Nem reúne opiniões favoráveis.

Após a comunicação os níveis de notoriedade espontânea devem tornar-se mais elevados. A marca deve ser uma forte opção para as aventuras e viagens dos jovens (portugueses e internacionais). A Pousadas de Juventude deve ser sinónimo de momentos e memórias inesquecíveis, de aventura, de novas experiências e amizades. Deve ser cúmplice

e companheira do seu *target* fazendo de tudo para lhe oferecer o que deseja da sua viagem/experiência.

A imagem da marca deve passar a ser *cool*, um pouco rebelde e atrevida, perspicaz, fresca e leve.

Insight.

Ter um espírito jovem significa viver aventuras, viajar, procurar novas experiências, contactar com novas realidades e culturas e conviver com amigos e pessoas novas.

Ao mesmo tempo, os jovens não gostam que os seus pais interfiram demasiado nas suas diversões e saídas. A Pousadas de Juventude oferece uma gama de produtos variada que permite várias experiências e aventuras.

Os jovens precisam de um cúmplice, algo que compreenda o que eles querem e que lhes dê isso, ao mesmo tempo que guarda os seus segredos e aventuras.

“O que acontece nas Pousadas fica nas Pousadas”. “Só quem viveu as Pousadas de Juventude é que sabe” estas são as expressões que reflectem a ideia/sentimento a transmitir.

Em paralelo com esta ideia surge como exemplo o *insight* da rádio Antena 3 “A primeira vez é sempre na 3” – “Uma viagem inesquecível só na Pousadas de Juventude”.

Promessa.

A Pousadas de Juventude por possuir uma rede de 40 alojamentos espalhada por todo o país é a única marca de turismo destinada a jovens que pode oferecer uma pluralidade de destinos e de experiências, atendendo aos diferentes destinos turísticos onde se encontra mas também aos serviços complementares aos quais se associa. Assim a Pousadas de Juventude, mais que estadia, oferece as melhores condições para novas aventuras e experiências. Tudo promovido pela mesma marca.

Além disso, devido aos protocolos estabelecidos com diversas empresas, como a CP, permite que o seu público-alvo viaje a preços mais económicos do que as tarifas normais.

O público-alvo deve sentir desejo por conhecer Portugal, de Norte a Sul e de explorar os mais diferentes ambientes que este tem para oferecer, através da oferta das Pousadas de Juventude. É importante que estes vejam a marca como a única capaz de lhes oferecer este

“mundo de experiências” e que por isso percebe as suas ambições e desejos, preenchendo o seu gosto por viajar e viver novas aventuras.

Ao ter contacto com a ideia criativa, o público-alvo deve pensar na marca mais frequentemente e encará-la como uma coisa que “tem de viver”, de experimentar. O público deve considerar a marca sempre que deseje viajar, ir de férias, passar um fim-de-semana com os amigos, divertir-se...

O público deverá ter curiosidade para experimentar a marca. Os pais, por seu lado, como cresceram com a marca e a reconhecem denotam-lhe confiança.

Resumidamente, o público-alvo deve perceber que somente as Pousadas de Juventude lhe permitem conhecer Portugal e os seus variados ambientes, ao mesmo tempo que vivem uma aventura, conhecem pessoas novas e vivem novas experiências a um preço muito económico.

Suporte da Promessa.

Para suportar a promessa a mensagem deve fazer um apelo combinado de elementos funcionais e emocionais.

Os apelos funcionais devem enaltecer a distribuição das pousadas mas também as suas infra-estruturas e serviços complementares, cujo melhoramento não foi ainda devidamente transmitido.

Os apelos emocionais devem mostrar a diversão proporcionada pelas Pousadas de Juventude – o convívio com outras pessoas, as experiências, as aventuras, os risos, os momentos inesquecíveis.

O suporte da promessa assenta nos 4 tipos destinos turísticos que a oferta proporciona, nas noites e dias de festa, de aventura e de convívio, e sobretudo na variedade de experiências que a marca assegura pela combinação de factores tais como as diferentes pessoas que passam pelas pousadas, as diferentes zonas do país onde se encontra e os diferentes serviços complementares.

Obrigatoriedade.

É necessário manter a assinatura já desenvolvida: “Um mundo de experiências”.

O restante *identity-mix* é passível de evolução, adaptação ou substituição, devendo manter-se o ADN da marca. A marca já é antiga pelo que a sua história é um ponto favorável.

Proposta de Canais/Suportes de Comunicação

Ao nível dos canais e suportes de comunicação é de vital importância tornar a Pousadas de Juventude numa marca de fácil acesso e utilização, estando fortemente presente nos meios digitais e oferecendo toda a informação e operações na “ponta dos dedos”.

Os canais a utilizar pertencem sobretudo ao grupo do *Social Media (below the line)*:

-Facebook, Instagram, site da marca (imagens das infra-estruturas);

-Newsletters – (pacotes de promoção de produtos);

-Marketing Directo (marketing *one-to-few*);

-Sites de viagens e alojamento, por exemplo *Trivago, Airbnb, TripAdvisor, Booking, HostelWorld, Foursquare, HouseTrip* entre outros.

-SEM e o SEO do site da marca;

-Relações públicas e patrocínio (eventos culturais, associações para jovens, festivais de Verão, associações de estudantes, entre outros);

-Cartazes (escolas, universidades, pavilhões);

-Acções de activação (*buzz*);

-App (que permita encontrar e reservar pousadas);

Dos *mass media*: algumas estações de rádio e alguns suportes de imprensa.

Timing da Comunicação

A(s) campanha(s) devem acompanhar os períodos mais relevantes do segmento do *target* – períodos de férias escolares (Verão, passagem de ano, Páscoa, viagens de finalistas, entre outros). O *Kick-off* da campanha deve abranger os festivais de Verão e férias.

CONCLUSÃO

A comunicação é o elo de ligação entre a marca e o seu público, tornando-se a sua face visível. Sem comunicação a marca desaparece, torna-se invisível, o que poderá resultar numa imagem de marca “desfocada” ou desactualizada. Sem uma imagem correctamente definida torna-se impossível que o desempenho da marca corresponda às expectativas do seu *target*, uma vez que este não saberá o que esperar e consequentemente, a marca estará sentenciada ao esquecimento e fracasso.

Através deste projecto pretendeu-se comprovar a importância da imagem de uma marca para o seu desempenho, e consequentemente, o carácter essencial de uma comunicação eficaz e consistente na visibilidade, na criação de uma imagem positiva e na sua sobrevivência. Além disso quis-se comprovar a importância da actividade publicitária para a sobrevivência das marcas e empresas no geral.

A marca analisada no presente documento foi a Pousadas de Juventude. Como referido na introdução deste projecto esta escolha residiu no facto de se tratar de uma marca a operar em Portugal, desde 1959, sob a alçada do IPDJ e tutelada pela Secretaria de Estado do Desporto e Juventude. Partindo do pressuposto de que a marca estaria a atravessar um período de desinvestimento em comunicação e marketing, potenciado pela crise económica que assolou o país, considerou-se pertinente analisar o impacto desse “corte” orçamental no desempenho da marca e da sua imagem.

Além disso, considerando o número de estabelecimentos da marca, a variedade de destinos turísticos proporcionados pela oferta e atendendo aos dados estatísticos da actividade turística em Portugal (como abordado no capítulo II), partiu-se do pressuposto de que a Pousadas de Juventude poderia não estar a ser devidamente aproveitada ou explorada, apesar do seu enorme potencial. Assumindo que tal seria (em parte) resultado de uma comunicação praticamente inexistente e fragmentada surgiu como suposição a comprovar a hipótese A – A comunicação ineficaz da Pousadas de Juventude influencia negativamente imagem da marca; que foi confirmada pela investigação. Pode-se assim afirmar que uma comunicação actual, adequada ao *target*, consistente em todos os canais e reflectindo as vantagens diferenciadoras da oferta é essencial à sobrevivência e manutenção de qualquer marca e neste caso concreto da Pousadas de Juventude.

Uma elevada notoriedade, por sua vez, não é sinónimo de uma imagem de marca positiva, como aferido na confirmação da hipótese C. No entanto, sem um nível de

notoriedade considerável a concepção de uma imagem de marca torna-se impossível, sendo esta uma condição essencial à mesma. A imagem de uma marca é construída através do marketing e da comunicação que são desenvolvidos estrategicamente a partir do seu posicionamento e direccionadas para o seu *target*.

A definição de um posicionamento é o primeiro passo para a construção de uma marca, pois é a partir deste que se irão desenvolver as políticas de marketing e nele que deve assentar também a comunicação. O posicionamento deve basear-se nos aspectos diferenciadores e relevantes que a marca tem para oferecer, em relação à concorrência. Por sua vez, a comunicação deve “mostrar” os benefícios que incorrem para o *target* com a utilização/compra da marca. Ao consumir a marca, o indivíduo desenvolverá estima e familiaridade para com esta, podendo mesmo desenvolver uma relação afectiva (*emotional brand*), que se traduz num aumento de *brand equity*, tal como analisado no primeiro capítulo. A investigação revelou, aceitando-se a hipótese B, que o posicionamento estratégico da marca corresponde ao posicionamento percebido pelo seu *target*.

A imagem que os inquiridos revelaram ter da marca Pousadas de Juventude é indefinida e por vezes ambígua. Adicionalmente, a ideia concebida sobre as infra-estruturas e produtos é desfasada da realidade. Tal acontece devido à falta de comunicação, pelo que não foram transmitidas as melhorias e modificações efectuadas nos aspectos tangíveis e intangíveis da oferta da marca. A marca deixou de ser excitante para o *target* a que se dirige, sendo necessário investir na comunicação para aproximar a marca do público e para reforçar o seu lado emocionante, renovando a sua imagem.

As reflexões e informações analisadas nos dois primeiros capítulos constituíram uma base essencial a este projecto, uma vez que permitiram a consolidação das disciplinas exploradas e analisadas, assim como a contextualização do projecto na realidade da marca e do Turismo em Portugal. Sentiu-se, por isso, necessidade de incluir neste estudo dados estatísticos relativos à actividade turística portuguesa e de efectuar uma análise, ainda que sintetizada da marca.

No terceiro capítulo é possível conhecer e compreender a investigação que possibilitou a obtenção das conclusões necessárias ao diagnóstico da situação actual da marca e ao desenvolvimento de um *briefing* de comunicação adequado. É, ainda possível perceber o tipo de estudos realizados e em que trâmites ocorreram. O inquérito por questionário permitiu a obtenção de dados quantitativos relativamente a vários aspectos da

marca. Neste sentido foi entrevistada uma amostra constituída por 100 indivíduos, 70 com idades compreendidas entre os 15 e 30 anos, e 30 indivíduos com idade superior a 30 anos.

Como o objectivo do estudo visava a análise da marca Pousadas de Juventude e consequente elaboração de um *briefing* de comunicação (passível de aplicação real), considerou-se enriquecedor e pertinente procurar a colaboração de um profissional de planeamento estratégico de marketing e comunicação e de um profissional ligado à MoviJovem, empresa gestora da marca em análise. Assim, obtiveram-se os pareceres e opiniões do CEO da Projecto Manhattan e do director do departamento comercial da MoviJovem, através de duas entrevistas semi-directivas.

Na análise das informações obtidas através da investigação, os dados quantitativos do questionário foram complementados com os dados qualitativos resultantes da opinião e visão decorrentes do conhecimento empírico dos entrevistados (supramencionados).

O *briefing* de comunicação foi desenvolvido atendendo ao conhecimento bibliográfico revisto no capítulo I, considerando o perfil da marca e situação actual do Turismo em Portugal e por último conduzido pelos *insights* e informações obtidas nos três momentos de pesquisa, explicados e analisados no terceiro e quarto capítulos, respectivamente. O objectivo deste *briefing* é permitir o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que atenda às necessidades da marca e que seja adequado ao seu *target* e envolvente. Este documento é passível de aplicação real, visto basear-se em informações autênticas e factuais. Poderá, inclusive, ser utilizado pela marca na recolha de propostas de comunicação, se assim o considerar proveitoso. A estratégia de comunicação será o trabalho a desenvolver no futuro, assim como a sua avaliação.

Este estudo foca-se especialmente na comunicação da marca sendo, no entanto necessário sublinhar a importância de vários aspectos da estratégia de marketing, cruciais no sucesso de uma marca: é essencial a definição de um posicionamento único, baseado em factores diferenciadores da concorrência; o *target* deve ser bem definido e estudado de modo a que as acções de marketing e comunicação possam ir de encontro às suas expectativas; torna-se, seguidamente, vital desenvolver uma oferta adequada que deverá ser transmitida através de uma comunicação publicitária adequada e direccionada ao *target*. Assim este estudo comprova a teoria abordada e analisada na primeira fase deste projecto.

As dificuldades sentidas na realização deste estudo foram de várias índoles. A síntese e selecção da informação presente no primeiro capítulo foram feitas de forma perseverante, relevando-se este um processo moroso e profundo. Além disso, as normas de formatação e apresentação gráfica deste projecto revelaram-se, por vezes, difíceis de cumprir pelo avultado número de regras.

Relativamente à investigação, foram sentidas algumas dificuldades na recolha dos questionários, cuja amostra, como inicialmente delineado, deveria ter sido constituída por 50 indivíduos com idades compreendidas entre os 15 e 30 anos e 50 indivíduos com uma idade superior a 30 anos. Como tal não se verificou exequível, foram obtidas respostas de 30 indivíduos com mais de 30 anos e de 70 indivíduos com idades compreendidas entre os 15 e 30 anos. Estas ponderações revelaram-se, no entanto, adequadas uma vez que o segmento do *target* de idades compreendidas entre os 15-30 anos é o principal *cluster* explorado pela marca, pelo que no final se revelou pertinente lhe atribuir uma maior expressão na análise da marca.

Como aspectos positivos é relevante mencionar a disponibilidade e colaboração do Director do departamento Comercial da MoviJovem, Sr. Carlos Nunes. A sua cooperação, desde o início deste projecto, foi essencial para a obtenção de informações actuais e verdadeiras relativas à marca e para o diagnóstico da problemática em análise.

É de salientar também a pertinência temporal deste projecto, tendo este sido concluído numa altura em que a marca, após um período de desinvestimento, inicia a sua reestruturação, colocando a gestão de alguns estabelecimentos em regime de concessão e retomando o investimento em comunicação e acções de marketing. Torna-se assim bastante evidente o bom *timing* deste projecto, além da possibilidade deste constituir uma ferramenta de análise bastante reveladora de vários aspectos da marca, uma vez que se baseia em informações verídicas, obtidas de forma íntegra.

Remetendo de novo para a introdução, as limitações deste projecto cingem-se ao facto de a amostra do estudo quantitativo (inquérito por questionário), ter sido seleccionada de forma não-casual por conveniência, pelo que a extrapolação dos resultados obtidos para o universo deve ser efectuada com reservas. Outra limitação do projecto é o facto de este analisar de forma mais profunda a comunicação da marca não dando enfoque directo a outros elementos de marketing que influenciam também a criação da imagem de uma marca, como por exemplo o preço ou a distribuição.

Concluindo, é com a maior satisfação que afirmo que, apesar de ter sido um projecto bastante exaustivo e rigoroso, estou bastante feliz com o resultado final da investigação e do trabalho desenvolvido. Apesar de alguns aspectos não terem sido exequíveis, considero muito recompensador ter realizado o presente projecto, sendo que o facto de ser passível de aplicação real o tornou motivador e desafiante. Espero também, de alguma forma poder ter contribuído para a resolução de alguns dos problemas da marca Pousadas de Juventude.

Ao fechar mais um capítulo na minha formação académica foi óptimo ter tido a oportunidade de revisar imensos conceitos apreendidos no passado e comprovar a minha capacidade de aplicar o aprendido. Foi igualmente reconfortante perceber a importância da comunicação publicitária na *performance* das marcas/empresas uma vez que esta é a actividade profissional que desejo desenvolver.



BIBLIOGRAFIA

FONTES PRIMÁRIAS

INE (Instituto Nacional de Estatística). Acedido em 14/01/2015.

Capacidade de alojamento (N.º) nas Pousadas de Juventude por localização geográfica (NUTS - 2002);

Anual. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001837&contexto=bd&selTab=tab2]

Dormidas (N.º) nas Pousadas de Juventude por Local de residência; Mensal. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001833&contexto=bd&selTab=tab2]

Dormidas (N.º) nas Pousadas de Juventude por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Local de residência;

Anual. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001832&contexto=bd&selTab=tab2]

Estada média (N.º) nas Pousadas de Juventude por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Local de residência; Anual. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001831&contexto=bd&selTab=tab2]

Hóspedes (N.º) nas Pousadas de Juventude por Local de residência; Mensal. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001835&contexto=bd&selTab=tab2]

Hóspedes (N.º) nas Pousadas de Juventude por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Local de residência;

Anual. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001834&contexto=bd&selTab=tab2]

Início de 2015 mantém resultados positivos na hotelaria - Janeiro de 2015. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=223547785&DESTAQUESmodo=2]

Pousadas de Juventude (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001839&contexto=bd&selTab=tab2]

Pordata. Acedido em 14/01/2015.

Alojamentos turísticos colectivos: total e por tipo de alojamento – Portugal. Disponível em:

[<http://www.pordata.pt/Portugal/Alojamentos+tur%C3%ADsticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+alojamento-2635>]

BI de Portugal. Disponível em: [<http://www.pordata.pt/Portugal>]

Dormidas nas Pousadas de Juventude: total e por país de residência do hóspede – Portugal. Disponível em:

[<http://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nas+pousadas+de+juventude+total+e+por+pa%C3%ADs+de+resid%C3%A2ncia+do+h%C3%B3spede-2567>]

Dormidas nos alojamentos turísticos colectivos: total e por tipo de alojamento – Portugal. Disponível em:

[<http://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+alojamento-2636>]

Estada média nas Pousadas de Juventude: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro – Portugal.

Disponível em:

[<http://www.pordata.pt/Portugal/Estada+m%C3%A9dia+nas+pousadas+de+juventude+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-2623>]

Hóspedes nas Pousadas de Juventude: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro – Portugal.

Disponível em:

[<http://www.pordata.pt/Portugal/H%C3%B3spedes+nas+pousadas+de+juventude+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-2571>]

Pousadas de Juventude: número e capacidade de alojamento – Portugal. Disponível em:

[<http://www.pordata.pt/Portugal/Pousadas+de+juventude+n%C3%BAmero+e+capacidade+de+alojamento-2566>]

Turismo de Portugal. Acedido em 02/04/2015.

Barómetro de Conjuntura Inverno 2014/15. Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/barometrosdeconjuntura/Pages/Bar%C3%B3metrosdeConjuntura.aspx>]

Dormidas (mercado/tipologia). Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadroestatisticos/dormidas/Pages/Dormidas.aspx>]

Hóspedes (mercado/tipologia). Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadroestatisticos/hospedes/Pages/H%C3%B3spedes.aspx>]

Oferta hoteleira (nº de estabelecimentos). Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadroestatisticos/ofertahoteleira/Pages/OfertaHoteleira.aspx>]

Proveitos (NUTS/tipologia). Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadroestatisticos/proveitos/Pages/Proveitos.aspx>]

Receitas (por mercado). Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadroestatisticos/receitas/Pages/Receitas.aspx>]

Taxas de Ocupação (NUTS/tipologia). Disponível em:

[<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Pages/TaxasdeOcupa%C3%A7%C3%A3o.aspx>]

OBRAS IMPRESSAS - MONOGRAFIAS

- Aitchison, J. (2004). *Cutting edge advertising II: How to create the world's best print for brands in the 21st century*. (2ª edição). Jurong: Pearson Prentice Hall.
- Badot, O., Legrand, D., Renaud, E., Rihn, A., Schlosser, A., Weil, M. (2002). *Dicionário de marketing* (1ª edição). Lisboa: Plátano Edições Técnicas.
- Cato, M. (2010). *Go Logo!: A handbook to the art of global branding*. Beverly: Rockport Publishers, Quayside Publishing Group.
- Coelho, C., Rocha, P. (2007). *Brand taboos: Os segredos por detrás das marcas que até hoje, ninguém se atreveu a explicar*. Lisboa: Bnomics
- Correia, A. M. R. & Mesquita A. (2013). *Mestrado & doutoramento: Estratégia para elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Cota, B. V. & Nicolau, L. B. (2007). *Marketing research: Princípios e Aplicações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. (2ª Edição). Copenhagen: Springer.
- Godin, S. (2005). *All marketers are liars: The power of telling authentic stories in a low-trust world*. Nova Iorque: Penguin Group.
- Hegarty, J. (2011). *Hegarty on advertising: Turning intelligence into magic*. Londres: Thames & Hudson.
- Hegarty, J. (2014). *Hegarty on creativity: There are no rules*. Londres: Thames & Hudson.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Kotler, P. (2008). *Kotler on marketing: How to create, win, and dominate markets*. (4ª edição). Barcarena: Editorial Presença.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J.V., Emprin, C. (2010). *Publicitor*. (7ª edição). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues J. V. (2009). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. (12ª edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Marques, M.O. (2005). *Turismo e marketing turístico*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Mendes, A. (2014). *Branding: Gestão da marca*. (2ª edição). Lisboa: Edições IADE.
- Ruschmann, D. (2000). *Marketing turístico: Um enfoque promocional* (5ª edição). São Paulo: Papirus Editora.

PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS - PAPERS

- Ellickson, P. B., Misra, S., Nair, H.S. (2012). Repositioning dynamics and pricing strategy. *Journal of Marketing Research* (APA), Vol. XLIX, 750-772. Acedido a 20/12/14, em: [<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=3269f833-ab39-4569-9a98->

9b9abc0dc8b8%40sessionmgr112&vid=0&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=bth&AN=83513328]

- Gehani, R.R. (2013). Innovative strategic leader transforming from low-cost strategy to product differentiation strategy. *Journal of technology management & innovation*, Vol. 8(2), 144-285. Acedido a 9/1/15, em [http://ehis.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=f33b4568-ccfd-4377-9dc6-b92d057345d3%40sessionmgr112&vid=0&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=bth&AN=94720792]
- Huang, R., Sarigöllü, E. (2014). Assessment of brand equity measures. *International journal of market research*, Vol. 56 (6), 783-806. Acedido a 9/1/15, em [http://ehis.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=9d833a9a-bac4-40de-83e2-0f3071f1b003%40sessionmgr110&vid=0&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=bth&AN=99648033]
- Lehnert, K., Till, B. D., Ospina, J. M. (2014). Advertising creativity: The role of Divergence versus meaningfulness. *Journal of advertising*, Vol. 43(3) 274-275. Acedido a 20/12/14, em [http://ehis.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=b8c5fe1b-3fde-4cdc-862c-6b56cde70998%40sessionmgr113&vid=0&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=bth&AN=97409019]
- Phillips, B.J., McQuarrie, E.F., Griffin, W.G. (2014). The face of the brand: How art directors understand visual brand identity. *Journal of advertising*. Vol. 43 (4), 318-332. Acedido a 20/12/14, em [http://ehis.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=fe30c9ae-89e4-4c9f-9d33-e9247b19a86c%40sessionmgr198&vid=0&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d]
- Zarantonello, L., Schmitt, B. H., Jedidi, K. (2014). How to advertise and build brand knowledge globally: Comparing Television advertising appeals across developed and emerging economies. *Journal of advertising research*. Vol. 54 (4), 420-434. Acedido a 9/1/15, em [http://ehis.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=e923638c-9f5a-4fbb-9b42-37c3c1272bfd%40sessionmgr198&vid=0&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=bth&AN=100070425]

NETGRAFIA

- Chaffey, D. (2015). The SOSTAC planning system by PR Smith 2011. *Smart Insights* (10 de Fevereiro de 2015). Acedido a 8/3/2015, em [http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-model/]
- Definição de “hostel” (2014) (s/autor). Dicionários Porto Editora: *Infopedia*. Acedido a 5/4/2015, em: [http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/hostel].
- Definição de “low-cost” (2015) (s/autor). *Business Dictionary*. Acedido a 25/2/2015, em: [http://www.businessdictionary.com/definition/low-cost.html]
- Definição de “Pousada” (2014) (s/autor). Dicionários Porto Editora: *Infopedia*. Acedido a 11/12/14, em: [http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/pousada].

- Deloitte (2013). MoviJovem em liquidação: Estudo de viabilidade da rede das Pousadas de Juventude. Acedido em 02/04/2015, em: [http://microsites.juventude.gov.pt/NR/rdonlyres/481A8435-B058-42CD-A544-C7314010261F/16958/FY13_Movijovem_RedePousadasdaJuventude_Vfinal1.pdf]
- DL n.º 46/89 (15 Fevereiro, 2010). Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa. Acedido a 5/04/2015, em: [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2178&tabela=leis&so_miolo=]
- “Estado vai entregar a privados gestão de 25 Pousadas de Juventude” (10 Janeiro de 2015) (s/autor). *Jornal de Negócios*. Acedido a 15/03/2015, em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/estado_vai_entregar_a_privados_gestao_de_25_pousadas_da_juventude.html]
- Ficheiro Nacional de Autoridades Arquivísticas (2008). Acedido a 20/02/2015, em: [http://autoridades.arquivos.pt/producingEntityDetails.do?id=5914]
- “Governo quer concessionar algumas Pousadas de Juventude” (8 Fevereiro de 2015) (s/autor). *Correio da Manhã*. Acedido a 15/03/2015, em: [http://www.cmjornal.xl.pt/nacional/sociedade/detalhe/governo-quer-concessionar-algumas-pousadas-de-juventude.html]
- Hostelling International. Acedido a 15/11/2014. Disponível em: [https://www.hihostels.com/]
- Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ). Acedido a 20/11/2014, em: [http://www.ipdj.pt/]
- Jorge, R. P. Troika sai de Portugal. E agora? (16 Maio de 2014). *Jornal de Negócios*. Acedido a 2/04/2015, em: [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/ajuda_externa/saida_da_troika/detalhe/2014_05_15_e_agora.html]
- Kreutz, E. O pajé contemporâneo das marcas: Storyteller (19 de Novembro de 2013). *Imagens de Marca: Entrevistas e Opinião*. Acedido a 17.05.2014, em: [http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opinio/opinio-1/o-pajecontemporaneo-das-marcas-storyteller/].
- Martins, R., Troika deixa Portugal com uma taxa de emprego ao nível dos anos 80 (3 Maio de 2014). *Público*. Acedido a: 2/04/2015, em: [http://www.publico.pt/economia/noticia/troika-deixa-portugal-uma-taxa-de-emprego-ao-nivel-dos-anos-80-1634447]
- Módulo-Inquéritos por entrevista e por questionário, Metodologia da Investigação, s/ano. Acedido a 08/05/2015, em: [http://metodo.jmir.dyndns.org/Seccao.BibDig/Modulos/id26.htm]
- MoviJovem (s/autor) Portal da Juventude. Acedido a 20/11/2014, em: [http://juventude.gov.pt/Movijovem/Paginas/default.aspx]
- MoviJovem. Mobilidade Juvenil (2015) (s/autor). *Racius*. Acedido a 20/02/2015, em: [https://www.racius.com/movijovem-mobilidade-juvenil-cooperativa-de-interesse-publico-de-responsabilidade-limitada/]
- Pousadas de Juventude e Cartão Jovem (2011). Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE). Acedido a 14/01/2015, em: [http://www.anafre.pt/protocolos/pousadas-de-juventude-e-cartao-jovem]
- Pousadas de Juventude passam gestão para as mãos de privados (12 Janeiro de 2015) (s/autor). *Idealista-News*. Acedido a 15/03/2015, em: [http://www.idealista.pt/news/imobiliario/empresas/2015/01/12/25261-pousadas-da-juventude-passam-gestao-para-as-maos-de-privados]
- Pousadas de Juventude. Acedido a 12/11/2014., em: [http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/default.htm]

- Pousadas de Juventude-Notícias. Acedido a 12/11/2014, em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/Noticias/>]
- Pousadas de Juventude-Encontrar pousadas. Acedido em 12/11/2014, em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/PousadasRegiao/>]
- Pousadas de Juventude-Promoções. Acedido a 12/11/2014, em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/Promocoies/>]
- Pousadas de Juventude-Parceiros. Acedido a 12/11/2014, em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/Parceiros/>]
- Pousadas de Juventude-Preços. Acedido a 22/2/2015, em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/InformacoesUteis/>]
- Procuradoria- Geral Distrital de Lisboa, (2014) Legislação – Código da publicidade, Capítulo I, Disposições Gerais. Acedido a 9/12/2014, em:
[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=390&tabela=leis]
- Ricardo Araújo nomeado presidente da MoviJovem (24 Fevereiro de 2014) (s/autor). *Guimarães Digital*. Acedido a 2/04/2015, em: [<http://www.guimaraesdigital.com/noticias/54913/ricardo-araujo-nomeado-presidente-da-movijovem>]

ICONOGRAFIA

- FIG.1 Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/PousadasRegiao/>], Acedido a: 5/03/2015.
- FIG.2 Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/InformacoesUteis/>], Acedido a: 5/03/2015.
- FIG.3 Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/PousadasRegiao/>], Acedido a: 5/03/2015.
- FIG.4 Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em:
[<http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/default.htm>], Acedido a: 5/03/2015.
- FIG.5 Imagem criada pela autora do presente projecto, referente à pesquisa efectuada no âmbito deste projecto.
- FIG.6-18 Imagens criadas pela autora do presente projecto, referentes à informação recolhida através do inquérito por questionário realizado no âmbito deste projecto.
- FIG.19 Imagem criada pela autora do presente projecto, referentes às informações obtidas na entrevista semi-directiva ao CEO da Projecto Manhattan, Sr. Miguel Velhinho.

ANEXOS



ANEXO A - EXEMPLOS DE COMUNICAÇÃO DA POUSADAS DE JUVENTUDE.



Fig. 1- Layout do website da Pousadas de Juventude. (Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em: [http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/default.htm], consultada a 3/04/2015).



Fig. 2- Layout da página de Facebook (Produto e Serviço) da Pousadas de Juventude. (Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em: [https://www.facebook.com/pages/Pousadas-de-Juventude/72585794876?ref=br_rs], consultada a 3/04/2015).



Fig. 3 – Exemplos de *posts* colocados na página de *Facebook* (Produto e Serviço) da Pousadas de Juventude. (Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em: [https://www.facebook.com/pages/Pousadas-de-Juventude/72585794876?ref=br_rs], consultada a 3/04/2015).



Fig. 4 - *Layout* da página de *Facebook* (Sociedade/cultura) da Pousadas de Juventude. (Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação disponível em: [http://microsites.juventude.gov.pt/Portal/pt/default.htm], consultada a 3/04/2015).



Fig. 5 – Frente de dois panfletos de promoção da Pousadas de Juventude. (Imagem criada pela autora do presente projecto a partir da informação obtida em suporte físico, em 25/11/2014, Lisboa).





Alfeizerão - S. Martinho do Porto
Estrada Nacional, 8
2460-191 Alfeizerão
Telf. 262 990 392
Fax 262 990 393
alfeizerao@movijovem.pt

Almograve
Rua do Chafariz - Almograve
7630-017 Odemira
Telf. 283 640 000
Fax 283 647 035
almograve@movijovem.pt

Angra do Heroísmo
Negrito - S. Mateus
9700-554 Angra do Heroísmo
Telf. / Fax 295 642 095
pia.angra@oninet.pt

Areia Branca
Largo João Salgado - Praia da Areia Branca
2530-217 Lourinhã
Telf. 261 422 127
Fax 261 471 054
areiabranca@movijovem.pt

Arrifana - Aljezur
Urbanização Arrifamar
Praia da Arrifana
8670-111 Aljezur
Telf. 282 997 455
Fax 282 997 457
arifana@movijovem.pt

Catalazete - Oeiras
Estrada Marginal (junto ao mar)
2780-267 Oeiras
Telf. 214 430 638
Fax 214 419 267
catalazete@movijovem.pt

Espinho
Lugar de Sales - Silveira
4500-474 Espinho
Telf. 227 312 022
Fax 227 312 032
espinho@movijovem.pt

Faro
Rua da P.S.P.
8000-408 Faro
Telf. / Fax 289 826 521
faro@movijovem.pt

Foz do Cávado
Alameda Bom Jesus - Fão
4740-322 Esposende
Telf. / Fax 253 981 790
fozcavado@movijovem.pt

Lagos
Rua Lançote de Freitas, 50
8600-605 Lagos
Telf. 282 761 970
Fax 282 769 684
lagos@movijovem.pt

Mira
Parque de Campismo de Jovens
3070 Praia de Mira
Telf. / Fax 231 471 199
mira@movijovem.pt

Navio Gil Eannes
Doca Comercial
4900-405 Viana do Castelo
Telf. 258 821 582
Fax 258 826 251
naviogileannes@movijovem.pt

Ovar
Av. D. Manuel I (EN 327)
3880-109 Ovar
Telf. 256 591 832
Fax 256 598 197
ovar@movijovem.pt

Portimão
Rua da Nossa Sra. da Conceição
8500-423 Portimão
Telf. 282 491 804
Fax 282 414 017
portimao@movijovem.pt

Tavira
Rua Miguel Bombarda, 36-38
8800-419 Tavira
Telf. 217 232 100
Fax 217 232 191
tavira@movijovem.pt

Viana do Castelo
Rua de Lima
4900-405 Viana do Castelo
Telf. 258 800 260
Fax 258 800 261
vianacastelo@movijovem.pt

Se o que queres é ir a banhos, curtir o sol e as noites quentes, escolhe uma das nossas Pousadas Praia.

Localizadas ao longo da nossa costa, estas Pousadas dão-te a possibilidade de gozar o melhor spot, de verão ou inverno... Sempre à beira-mar plantado!

RESERVAS
707 20 30 30

www.pousadasjuventude.pt





Abrantes
Av. Eng. Adelino Amaro da Costa
2200-195 Abrantes
Telf. 241 379 210
Fax 241 379 211
abrantes@movijovem.pt

Alcoutim
8970-022 Alcoutim
Telf. 281 546 004
Fax 281 546 332
alcoutim@movijovem.pt

Alijó
Rua da Costinha nº 10
5070-036 Alijó
Telf. 259 958 131
Fax 259 958 132
alijo@movijovem.pt

Alvados - Porto de Mós
Barreira de Água
2480-032 Alvados
Telf. / Fax 244 441 202
alvados@movijovem.pt

Bragança
Forte São João de Deus
(junto à Câmara Municipal)
5300-263 Bragança
Telf. 273 304 600
Fax 273 304 601
braganca@movijovem.pt

Guarda
Av. Alexandre Herculano
(junto ao edifício do IPJ)
6300-659 Guarda
Telf. / Fax 271 224 482
guarda@movijovem.pt

Idanha-a-Nova
Praça da República, 32
6060-184 Idanha-a-Nova
Telf. 277 201 127
Fax 277 201 128
idanha@movijovem.pt

Lousã
Rua da Feira
3200-122 Lousã
Telf. 239 994 354
Fax 239 995 565
lousa@movijovem.pt

Melgaço
Complexo Desportivo Monte Prado
4960-320 Píado - Melgaço
Telf. 251 410 200
Fax 251 410 209
melgaco@movijovem.pt

Mina - Fundão
Cabeço do Pião
6230-631 Silveiras - Fundão
Telf. 275 657 603/969 570 571
Fax 275 657 605
mina@movijovem.pt

Pico
Rua João Bento de Lima
9940-366 São Roque do Pico
Telf. 292 642 788
Fax 292 642 670
pja.pico@gmail.com

Penhas da Saúde
Penhas da Saúde
6200-073 Covilhã
Telf. 275 335 375
Fax 275 335 109
penhas@movijovem.pt

Portalegre
Av. do Bonfim
Edifício do IPJ
7300-067 Portalegre
Telf. / Fax 245 330 971
portalegre@movijovem.pt

São Pedro do Sul
Rua Central, 818 - Termas
3660-692 Várzea SPS
Telf. 232 724 543
Fax 232 724 541
spedrosul@movijovem.pt

Vilarinho das Furnas
Rua da Pousada, nº 1 - Campo do Gerês
4840-030 Campo do Gerês
Telf. 253 351 339
Fax 253 352 864
vilarinho@movijovem.pt

Se a tua ideia de férias é descer o rio ao som dos passarinhos, escolhe uma das nossas Pousadas Natureza Aventura.

Espalhadas pelo país, estas Pousadas dão-te a possibilidade de conheceres o lado mais radical da mãe natureza... Faz-te à aventura!

RESERVAS
707 20 30 30

www.pousadasjuventude.pt

Fig. 6 – Verso de dois panfletos de promoção da Pousadas de Juventude. (Imagem criada pela autora do presente projecto do presente projecto a partir da informação obtida em suporte físico, em 25/11/2014, Lisboa).

ANEXO B - EXEMPLAR DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO REALIZADO NO ÂMBITO DO ESTUDO DA MARCA POUSADAS DE JUVENTUDE.

Inquérito para estudo de uma Marca

As informações e dados obtidos através deste inquérito têm o objectivo de complementar e alicerçar o meu projecto de final de mestrado em Publicidade (IADE-U, Lisboa)

Pede-se aos inquiridos respostas sinceras e individuais, para que as conclusões atingidas sejam credíveis e reais.

Agradeço, desde já a sua colaboração no preenchimento deste questionário e informo que todas as respostas são anónimas e confidenciais. A sua análise restringir-se-á apenas a este projecto.

Idade *

- ☐ 15-19
- ☐ 20-24
- ☐ 25-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ Mais que 40

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Ocupação *

Habilitações *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura/Bachelorato
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Other:

Passatempos/ Hobbies

Selecione a(s) sua(s) actividade(s) preferidas.

- ☐ Cinema
- ☐ Ler
- ☐ Viajar
- ☐ Música
- ☐ Desporto
- ☐ Conviver com família/amigos
- ☐ Other:

1 O que é, para si, ter um espírito jovem?

Selecione uma ou várias opções.

- ☐ Comportar-se como os jovens.
- ☐ Ser dinâmico e activo.
- ☐ Gostar de aventuras.
- ☐ Experimentar coisas novas.
- ☐ Viajar e explorar.
- ☐ Other:

2 Considera-se uma pessoa com espírito jovem?

Porquê?

Refira a(s) razão(ões) da resposta anterior.

3 Refira a marca a operar no sector do Turismo em Portugal que primeiro lhe vem à cabeça. *

4 Qual o tipo de pousadas de conhece? *

5 Das marcas abaixo assinale somente as que conhece.

- ☐ Pestana
- ☐ Vila Galé
- ☐ Pousadas de Juventude
- ☐ Ibis
- ☐ Four Seasons
- ☐ Ritz
- ☐ Pousadas de Portugal

6 Ordene pela ordem da sua preferência, o tipo de destino turístico que prefere.*

Da que prefere mais à que prefere menos. Sendo que a 1 deve corresponder à que prefere menos.

	1	2	3	4
Praia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Histórico/Cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Quando viaja por lazer onde prefere ficar hospedado?

8 Reconhece o símbolo que se apresenta abaixo?

- ☐ Sim
- ☐ Não



8.1 Se sim, a que marca pertence?

8.2 O que representa para si este símbolo?

9 Reconhece o logótipo que se apresenta abaixo?

Está incompleto para não desvendar o nome da marca.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Po das
de ven de

10 Conhece os serviços das Pousadas de Juventude?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11 Já ficou alojado numa Pousada de Juventude?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11.1 Se sim, qual o motivo da visita?

- ☐ Escola
- ☐ Trabalho
- ☐ Férias
- ☐ Other:

11.2 Como foi a sua experiência?

1 2 3 4 5

Muito Desagradável ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Agradável

Pretende repetir?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

11.3 Com que frequência recorre aos serviços das Pousadas de Juventude?*

- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente

☐ Other:

11.4 Porque razão nunca ficou alojado numa Pousada de Juventude?

- ☐ Falta de tempo.
- ☐ Falta de dinheiro.
- ☐ Não faz o meu género.
- ☐ Falta de ocasião/oportunidade.
- ☐ Não tenho autorização.
- ☐ Não conheço.
- ☐ Más experiências de outros.

☐ Other:

11.5 Gostaria de experimentar o serviço das Pousadas de Juventude?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, quais seriam os motivos da sua visita?

- ☐ Conviver com a família.
- ☐ Viajar com amigos.
- ☐ Conhecer pessoas novas.
- ☐ Relaxar.
- ☐ Pela aventura.

☐ Other:

12 Em relação aos valores e atributos da marca preencha a tabela.*

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
É uma marca cara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca moderna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca "chata".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca velha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca bonita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca "cool".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca para os jovens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca antiga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca barata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca foleira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca feia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca para todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma marca "in".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece uma boa relação qualidade-preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Assinale cinco palavras/expressões que associe às Pousadas de Juventude.

- ☐ Aventura
- ☐ Escuteiros
- ☐ Desporto
- ☐ Turismo
- ☐ Férias
- ☐ Viagens
- ☐ Moderna
- ☐ Design
- ☐ Paisagens
- ☐ Jovens
- ☐ Fácil
- ☐ Especializada
- ☐ Conforto
- ☐ Topo de Gama
- ☐ Convívio
- ☐ Status
- ☐ Bem-estar
- ☐ Prazer
- ☐ Barato
- ☐ Inovador
- ☐ Localização
- ☐ Estudantes
- ☐ Cultura
- ☐ Estrangeiros
- ☐ Amigos
- ☐ Qualidade de Atendimento

14 Elementos de identificação.

14.1 O símbolo da marca Pousadas de Juventude



	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Inspira à jovialidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É bonito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O design é atractivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa-se ao serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um símbolo fixe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um símbolo feio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um símbolo artístico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.2 O logótipo da marca Pousadas de Juventude.

**Pousadas
de Juventude**

	Discordo Fortemente.	Discordo.	Não concordo nem discordo.	Concordo.	Concordo Fortemente.
É moderno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tipo de letra é atractivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflecte o espírito dos jovens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está fora de moda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A cor é adequada à marca,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.3 A assinatura da marca Pousadas de Juventude

O teu lugar em muitos lugares.

	Discordo Fortemente.	Discordo.	Não concordo nem discordo.	Concordo.	Concordo Fortemente
É original.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Fala" comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É aborrecida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa-se à marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É criativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É banal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É divertida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Recorda alguma comunicação das Pousadas de Juventude?

- ☐ Sim
☐ Não

15.1 Se sim, que tipo de comunicação?

- ☐ Facebook
☐ Site
☐ Panfleto
☐ Brochura
☐ Other:

15.2 Se não, gostaria de ter acesso a informação sobre as Pousadas de Juventude?

- ☐ Sim
☐ Não

A comunicação da marca

16.1 O site da marca



	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
É atractivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É de fácil leitura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O design é moderno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite o espírito jovem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parece fácil de navegar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá vontade de conhecer a oferta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com que frequência visita a página?

- ☐ Diariamente
- ☐ 2-3 vezes por semana
- ☐ 1 vez por semana
- ☐ 2-3 vezes por mês
- ☐ 1 vez por mês
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

16.2 Folheto



	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Gosto do folheto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desperta o interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É moderno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto do tipo de letra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As imagens são adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto das cores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.3 Post do Facebook.



	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Desperta o desejo de viajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dão vontade de ficar nas Pousadas de Juventude.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto do tipo de letra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto das imagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá vontade de conhecer a oferta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chama a "atenção".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 A marca Pousadas de Juventude, mostra ser:

Assinale a opção que melhor traduzir a sua opinião.

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
...imaginativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bem-sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sofisticada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...encantadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...apelativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Que tipo de relação tem com a marca?

- ☐ Adoro a marca.
☐ Gosto da marca.
☐ A marca atrai-me.
☐ É uma marca simpática.
☐ Afectividade neutra/indiferente.
☐ A marca repulsa-me.
☐ Não gosto da marca.
☐ Odeio a marca.
☐ Other:

Fig. 7. Exemplo de Inquérito por questionário realizado no âmbito deste projecto. (Imagem criada pela autora do presente projecto.)

ANEXO C - RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO REALIZADO NO ÂMBITO DO ESTUDO DA MARCA POUSADAS DE JUVENTUDE.

Amostra		
	Sexo Feminino	Sexo Masculino
100 inquiridos	58	42
70 inquiridos com idades 15-30	42	28
30 inquiridos com idades superiores a 30	16	14

Habilitações	
Básico	2
Secundário	28
Licenciatura	50
Mestrado	15
Doutoramento	3
Total de respostas	98

Profissão	
Estudante	29
Trabalhador	55
Desempregado/outro	6

Hobbies	
Viajar	63
Cinema	52
Ler	56
Conviver	39
Desporto	34
Música	26

1- O que é, para si ter um espírito jovem?	
Ser dinâmico e activo.	89
Experimentar coisas novas.	56
Viajar e explorar.	56
Gostar de Venturas.	50
Comportar-se como Jovens	4
Total de respostas	100

2- Considera-se uma pessoa com espírito jovem?			
Sim	97	Principais razões: dinamismo, gosto por novas experiências, mente "aberta".	
Não	3	30-40	Gerente
		20-24	Assistente
		25-30	Estudante

3- Refira a marca a operar no sector do Turismo em Portugal que primeiro lhe vem à cabeça.

Abreu	23
Pousadas de Juventude	2
Outros	75
Total de respostas	100

4- Qual o tipo de pousadas que conhece?

Pousadas de Juventude	69
Total de Respostas	100

5- Das marcas abaixo assinale somente as que conhece.

Pousadas de Juventude	89
Total de respostas	100

6- Ordene por ordem da sua preferência o tipo de destino turístico que prefere.

Praia	1º lugar	54
Campo	3º lugar	35
Cidade	4º lugar	30
Cultural	2º lugar	41
Total de respostas	100	

7- Quando viaja por prazer onde prefere ficar hospedado?

Hotel	57
Hostel	16
Casa Alugada	14
Total de respostas	98

8- Reconhece o símbolo que se apresenta abaixo?

Sim	27 (13 idade > 30)
Não	73 (17 idade > 30)
Total de respostas	100

8.1- Se sim, a que marca pertence?

Pousadas de Juventude	17 (10 idade > 30)
Outro	9
Não respondeu	1
Total de respostas (Responderam "sim" na 8.)	27

8.2- O que representa para si este símbolo?

Natureza	12
Turismo Rural	9
Turismo	7
Hostel/Jovens	6
Total de respostas (resposta aberta).	47

9- Reconhece o logótipo que se apresenta abaixo?

Sim	66 (14 idade > 30)
Não	34 (16 idade > 30)
Total de respostas	100

9.1- Se sim, a que marca pertence?

Pousadas de Juventude	65 (14 idade > 30)
Outra	1
Total de respostas (Responderam "sim" na 9.)	66

10- Conhece os serviços das Pousadas de Juventude?

Sim	68 (19 idade > 30)
Não	32 (11 idade > 30)
Total de respostas	100

11- Já ficou alojado numa pousada de Juventude?

Sim	57 (21 idade > 30)
Não	43 (9 idade > 30)
Total de respostas	100

11.1 Se sim, qual o motivo da visita?

Escola	23
Férias	23
Trabalho	4
Desporto	3
Concerto	2
Colónia	1
Retiro	1
Total de respostas (Responderam "sim" na 11.)	57

11.2 Como foi a sua experiência? (Muito desagradável:1 2 3 4 5: Muito agradável)	
1	1
2	2
3	26 (11 idade > 30)
4	21 (6 idade > 30)
5	6
Total de respostas (Responderam "sim" na 11.)	56

Pretende Repetir?	
Sim	17 (5 idade > 30)
Não	10 (5 idade > 30)
Talvez	30 (9 idade > 30)
Total de respostas (Responderam "sim" na 11.)	57

Com que frequência recorre aos serviços das Pousadas de Juventude?	
Semestralmente	1
Anualmente	17
Raramente	15
Uma vez	9
Nunca	2
Outro	13
Total de respostas (Responderam "sim" na 11.)	57

11.4- Porque razão nunca ficou alojado numa Pousada de Juventude?	
Falta de ocasião/oportunidade.	30
Não faz o meu género.	10
Falta de dinheiro.	1
Não conheço.	1
Total de respostas (Responderam "não" na 11.)	42

11.5- Gostaria de experimentar o serviço das Pousadas de Juventude?	
Sim	34 (6 idade > 30)
Não	9 (3 idade > 30)
Total de respostas (Responderam "não" na 11.)	43

Se sim, quais seriam os motivos da sua visita?	
Viajar com amigos.	26
Pela aventura	20
Relaxar	14
Conhecer pessoas novas.	12
Total de respostas (Responderam "sim" na 11.5)	34

12 Em relação aos valores e atributos da marca, preencha a tabela.

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.
É uma marca cara.	14	52	29	4	1
É uma marca moderna	5	22	44	27	2
É uma marca "chata".	9	46	37	7	1
É uma marca velha.	10	33	39	17	1
É uma marca bonita.	1	10	56	30	3
É uma marca "cool".	4	10	53	30	3
É uma marca para jovens.	1	7	17	51	24
É uma marca antiga.	4	17	34	41	4
É uma marca barata.	3	11	37	44	5
É uma marca foleira.	14	49	31	4	2
É uma marca feia.	16	49	29	5	1
É uma marca para todos.	6	24	31	31	8
É uma marca "in".	6	16	58	18	2
Oferece uma boa relação qualidade-preço.	3	4	35	52	6
Total de Respostas	100				

13- Assinale 5 palavras/ expressões que associe às Pousadas de Juventude.

Jovens	76
Aventura	56
Estudante	48
Convívio	56
Barato	43
Total de respostas	100

14.1- O símbolo da marca Pousadas de Juventude.

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.
Inspira jovialidade.	11	26	24	36	0
É bonito.	8	17	25	46	1
O design é atractivo.	7	25	31	31	2
Adequa-se ao serviço.	7	16	30	42	2
É um símbolo fixe.	7	25	30	34	1
É um símbolo feio.	9	46	19	21	2
É um símbolo artístico.	10	31	31	24	0
Total de respostas.	97/96				

14.2- O logótipo da marca Pousadas de Juventude.

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.
É moderno.	12	35	30	19	1
O tipo de letra é atractivo.	15	23	24	33	2
Reflecte o espírito dos jovens.	14	36	30	16	1
Está fora de moda.	5	23	28	34	7
A cor é adequada à marca.	9	30	36	19	1
Total de respostas.	97/95				

14.3- A assinatura da marca Pousadas de Juventude.

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.	
É original.	4	11	19	55	7	
"Fala" comigo.	4	20	26	43	3	
É aborrecida.	7	48	25	13	2	95
Adequa-se à marca.	1	10	24	51	9	95
É criativa.	4	21	24	41	6	
É banal.	11	31	33	21	0	
É divertida.	5	24	32	32	3	
Total de respostas.	96/95					

15- Recorda alguma comunicação das Pousadas de Juventude?

Sim	21 (10 idade > 30)
Não	78 (20 idade > 30)
Total de respostas.	99

15.1- Se sim, que tipo de comunicação?

Facebook	4
Site	6
Panfleto	5
Brochura	3
Outro	3
Total de respostas (Responderam "sim" na 15.)	21

15.2 Se não, gostaria de ter acesso a informação sobre as PJ?

Sim	67 (16 idade > 30)
Não	26 (11 idade > 30)
Total de respostas	93

16.1- O site da marca.

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.	
É atractivo.	2	9	23	57	6	
É de fácil leitura.	3	12	27	49	5	96
O design é moderno.	3	13	28	47	6	
Transmite o espírito jovem.	3	6	20	62	5	96
Parece fácil de navegar.	2	7	27	55	6	
Dá vontade de conhecer a oferta.	2	8	30	53	4	
Total de respostas	97/96					

Com que frequência visita a página?

Nunca	66
Raramente	30
1 a 3 vezes por mês	3
Total de respostas	99

16.2 O folheto da marca

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.	
Gosto do folheto.	2	16	19	53	5	95
Desperta o interesse.	5	18	19	53	1	
É moderno.	2	22	24	45	3	
Gosto do tipo de letra.	3	12	24	55	2	
Asimagens são adequadas.	4	19	24	48	1	
Gosto das cores.	2	17	27	45	4	95
Total de respostas	96/95					

16.3- Post no Facebook.

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.	
Desperta o desejo de viajar.	4	15	22	51	5	
Dão vontade de ficar nas Pousadas de Juventude.	1	9	23	57	7	
Gosto do tipo de letra.	2	19	31	43	2	
Gosto das imagens.	2	9	23	59	4	
Dá vontade de conhecer a oferta.	3	8	22	59	5	
Chama a "atenção".	2	15	25	51	3	96
Total de respostas.	97/96					

17- A marca Pousadas de Juventude mostra ser:

	Discordo F.	Discordo	N. concordo/discordo	Concordo	Concordo F.	
...imaginativa.	3	18	36	39	1	
...actual.	2	18	28	49	0	
...de confiança.	0	4	21	69	3	
...bem-sucedida.	0	11	37	45	2	95
...sofisticada.	3	26	41	25	1	96
...encantadora.	3	18	44	29	1	95
...apelativa.	1	14	28	53	0	96
Total de respostas	97/96/95					

18- Que tipo de relação tem com a marca?

É uma marca simpática.	43
Afectividade neutra/indiferente.	32
A marca atrai-me.	4
Gosto da marca.	13
Não gosto da marca.	3
A marca repulsa-me.	1
Não conheço.	1
Total de respostas	97

Fig. 8. Resumo dos resultados obtidos através do Inquérito por questionário realizado no âmbito deste projecto. (Imagem criada pela autora do presente projecto.)

ANEXO D - ENTREVISTAS SEMI-DIRECTIVAS REALIZADAS NO ÂMBITO DE ESTUDO DA MARCA POUSADAS DE JUVENTUDE.

1) PERFIL DOS ENTREVISTADOS


Nome	Miguel Velhinho	
Cargo actual	CEO da Projecto Manhattan Professor na Escola Superior de Comunicação Social Presidente da APG – PT, Associação Portuguesa de Profissionais de Planeamento Estratégico de Marketing e Comunicação.	
Percurso Profissional ⁵³	Comercial nas agências Lintas e DMB&B. Planeador Estratégico e mais tarde Director Executivo e sócio na Young & Rubicam. Director geral da DDB Lisboa. Director-geral de “As novas 7 maravilhas do Mundo”. Fundador da empresa de Projecto Manhattan, planeamento estratégico de marketing e comunicação.	

Fig. 9- Perfil do entrevistado Miguel Velhinho. (Imagem criada pela autora deste projecto a partir da informação disponível em: [<http://www.projectomanhattan.com/#/quemsomos>], consultada a 7/05/2015).


Nome	Carlos Nunes	
Cargo actual	Director Comercial da Rede Nacional de Turismo Juvenil – Pousadas de Juventude, e do Cartão Jovem EYC – European Youth Card, em Portugal, MoviJovem (2010).	
Percurso Profissional	Membro da Direcção da EYCA – European Youth Card Association, (2014), em representação do GRUPO I, constituído por Portugal, Espanha, Andorra e França. Formador em diversas áreas de formação.	

Fig. 10- Perfil do entrevistado Carlos Nunes. (Imagem criada pela autora a partir de fonte informal, pessoal obtida a 4/06/2015). Cf. notas da autora do presente projecto.

⁵³Mais informações sobre o percurso profissional de Miguel Velhinho em: [<http://www.projectomanhattan.com/#/quemsomos>]

2) GRELHA DE QUESTÕES/OBJECTIVOS

Questão	Objectivo
1- Qual o nível de notoriedade, a seu ver, das Pousadas de Juventude, para população em geral? Porque razões?	Saber qual a percepção do entrevistado sobre a notoriedade da marca, na população, ou seja, se este considera que a marca possui um elevado nível de notoriedade por parte da população, indicando algumas razões.
2- Como descreve o público-alvo da marca Pousadas de Juventude?	Apurar se o entrevistado conhece o público-alvo da marca e as suas características.
3- Quais os valores e atributos que a marca representa, para si? Pensa que o <i>target</i> posiciona a marca da mesma forma?	Perceber qual o posicionamento que o entrevistado concede à marca. E qual a sua perspectiva acerca do posicionamento ocupado na mente do seu público-alvo.
4- Qual a imagem da marca Pousadas de Juventude no geral? Considera que o <i>target</i> partilha a sua opinião?	Descobrir quais traços característicos e diferenciadores que o entrevistado reconhece à marca Pousadas de Juventude e qual a sua opinião quanto à imagem da marca no seu público-alvo.
5- Considera este posicionamento adequado à marca? Deveria a marca reposicionar-se? Se sim, em que sentido?	Descobrir se o entrevistado considera o posicionamento da marca adequado ao tipo de serviço e de público-alvo. E perceber qual a posição que consideraria mais vantajosa explorar.
6- Qual a melhor forma de transmitir o posicionamento de uma marca?	Perceber, sob a perspectiva profissional qual é a melhor forma de transmitir/comunicar o posicionamento de uma marca.
7- O que pensa da comunicação da marca Pousadas de Juventude? Considera o tipo de comunicação da marca adequada ao seu público-alvo?	Saber qual a opinião pessoal e profissional do entrevistado quanto à comunicação da marca no geral e se a considera adequada ao seu público-alvo.
8- Qual a sua opinião quanto ao seu <i>identity-mix</i> (Logótipo, símbolo, assinatura, nome de marca)?	Saber qual a opinião pessoal e profissional do entrevistado quanto aos elementos de <i>identity-mix</i> da marca, no que respeita à adequação ao <i>target</i> , ao serviço das Pousadas de Juventude e ao posicionamento.
9- Como é que a comunicação pode contribuir ou reforçar positivamente a Imagem de uma marca? No caso das Pousadas de Juventude a comunicação tem tido esse efeito?	De forma geral, perceber em que sentido é que a comunicação pode influenciar positivamente, ou contribuir para uma imagem de marca positiva/favorável. Obter exemplos aplicáveis à situação particular das Pousadas de Juventude.
10- Na sua opinião que modificações faria ao nível da comunicação da marca Pousadas de Juventude? Em que sentido encaminharia a comunicação?	No alinhamento das respostas anteriores, perceber, na opinião do entrevistado, qual o rumo que atribuiria à comunicação das Pousadas de Juventude de modo potenciar a marca e a sua imagem.

Fig. 11 – Quadro categorial das entrevistas semi-directivas desenvolvido pela autora deste projecto, realizada no âmbito do presente estudo.

3) RESPOSTAS – CEO PROJECTO MANHATTAN (Adaptadas para o registo escrito.)

1- A Pousadas de Juventude têm uma boa notoriedade, ou uma notoriedade razoável junto de um segmento que já não é o deles. Ou seja, têm notoriedade junto de um *target* que actualmente deve andar entre os 30 e 50 anos. Foi o *target* que era jovem quando as Pousadas de Juventude e a MoviJovem eram mais comercialmente activas e visíveis.

Para ter uma noção a minha geração que tem quase 50 anos, foi a geração que inaugurou o Cartão Jovem e portanto, nessa perspectiva, a minha geração e as que vêm logo a seguir, a dos 40 e a dos 30/35 anos têm uma notoriedade razoável, diria que sabem o que é, conhecem a marca. Não têm já qualquer relação com ela. Já tiveram no passado através dos cartões da Juventude ou através das próprias pousadas.

Acho que para o segmento que é o principal alvo (15-30 anos) eles têm uma notoriedade muito residual. Porque, essencialmente não investem. Eu nunca mais vi o Cartão Jovem ser divulgado, a não ser talvez, com a parceria, se não estou em erro, da CP. Além disso, não vejo qualquer comunicação das PJ. Pelo contrário, vejo nos últimos 3-4 anos, surgir um fenómeno que é altamente concorrente com a oferta das PJ: os *hostels*, que em qualquer ponto do país nascem como cogumelos.

Quando somos jovens temos menos poder de compra. Provavelmente, quando vamos de férias ficamos em unidades hoteleiras mais baratas. Os *hostels* estão a cumprir essa função, que no passado eram das PJ.

Há duas questões: 1) falta de investimento na comunicação e marketing; 2) a criação e aumento da concorrência exponencial, que é externa à marca, sendo que os *hostels* apareceram em todo lado e em grande número.

O alojamento local concorre também, directamente com os *hostels* e com as Pousadas de Juventude. Portanto há duas questões – a questão da familiaridade com a marca, dado que este segmento não “levou” com comunicação da marca e depois há a questão da oferta concorrencial de grande dimensão e com preços muito concorrenciais quando comparados com os das pousadas.

2- Eu sei que jovens, para a Movijem são pessoas até aos 30 anos. Não acredito, mesmo nos tempos onde as Pousadas de Juventude tinham alguma vitalidade, que eles vão acima dos 25anos. Eu diria que são jovens com fraco poder de compra, a maior parte deles não trabalha, depende dos pais e os que trabalham estão em início de carreira ou em part-time. Como não têm muito dinheiro querem fazer férias de qualquer maneira, independentemente da questão monetária. Portanto, querem unidades hoteleiras que correspondam à quota de dinheiro que eles têm no bolso. Nessa perspectiva, eu diria que estamos a partir dos 16 até ao 25 anos.

De uma forma psicográfica, são jovens que gostam de viajar, de passar férias. Normalmente fazem-no em grupo, raramente sozinhos. É sempre um tipo de turista que viaja com amigos, em grupo. Gostam de descobrir coisas novas, são curiosos e gostam de conhecer novas realidades.

Eu diria que a grande maioria é nacional. Eventualmente, com acções comerciais à entrada dos aeroportos/estações, poderão ser estrangeiros, mas naturalmente são portugueses. Imagine que sou um alemão, venho de Berlim para aqui num InterRail, tenho 18 anos, chego aqui a Lisboa. Não faço ideia do que é uma pousada de juventude. Sei o que são *Youth Hostels* e portanto, posso consultar os *Youth Hostels* nessa perspectiva. Os *hostels* neste momento, independentemente dos *Youth Hostels*, estão em crescimento na Europa, isso é uma realidade confirmada pelos “Trip Advisors”, eu diria que as pousadas não seriam uma opção (para esse alemão). Nem sei se estão, por exemplo no “Trip Advisor”.

3- Aquilo que eu sabia da marca há uns anos atrás é o que eu posso dizer, não aquilo que a marca quer ser neste momento. Eu diria que a marca devia reposicionar-se mesmo em termos de marca, “naming”. Porque “Pousadas de Juventude” é uma coisa que fazia sentido há trinta anos atrás quando havia as pousadas a sério, quando não havia *hostels*. Quando havia as pousadas para adultos, que eram caras, e havia as Pousadas de Juventude que se “colavam” ao conceito de pousadas tradicional. Ao serem para a juventude significava que eram mais baratas e provavelmente, tinham condições semelhantes a preços mais competitivos. Pelo menos era esse o conceito do nome. Neste momento esse nome não faz sentido.

Até porque o termo de pousadas em Portugal sofreu também uma alteração. Em termos processuais sofreu alteração depois que sugeriram os *hostels*.

Eu penso que devia haver uma adaptação do nome a uma nova realidade de mercado. Porque na realidade eles estão a competir com os *hostels*, neste momento. Devia haver um nome *umbrella* que não fosse Pousadas de Juventude.

Eu penso que os “miúdos” de hoje em dia não acham nada sobre as Pousadas de Juventude. A sério, acho

que não acham nada. Não faço ideia como posicionam a marca. A marca não está presente. Um miúdo que vai de férias com os amigos, “googla” *hostels* naquele sítio e aparecem-lhe as buscas. Acho que eles não dizem “vou ver as Pousadas de Juventude naquela zona”. Acho que não estão presentes.

4- Para o *target* em geral tenho de incluir os adultos. Incluindo os adultos falo daquilo que falei há pouco, que há uma imagem junto dos adultos do que eram as Pousadas de Juventude. Eram unidades hoteleiras em zonas interessantes, a maior parte delas muito bem localizada, com a possibilidade de a “malta” ir lá fazer uns fins-de-semana alargados ou umas pequenas férias e ter umas infra-estruturas interessantes, nas perspectivas de jovens.

Com a crise que assolou Portugal, as pousadas deixaram de investir e como dependentes de apoios estatais, tiveram muito menos investimento, quer para renovações quer para investimento de marketing. A ideia que eu tenho é que envelheceram um bocado em termos de infra-estruturas. As infra-estruturas não foram renovadas. É a minha percepção.

“Eles” tiveram um corte de verbas, certamente que tiveram um corte de verbas. Como se sabe a Juventude não é uma área prioritária deste governo, em várias áreas, se não é na área de Educação, quanto mais na área de Turismo. Consequentemente eles devem ter sofrido um corte considerável, houve um desinvestimento, não só em comunicação mas também em manutenção de infra-estruturas. E por isso, aquilo que era em termos de oferta há 30 anos atrás não deve ser hoje. Acho que há *hostels* provavelmente com mais qualidade do que Pousadas de Juventude, provavelmente em sítios piores mas com mais qualidade a nível de unidade hoteleira, a nível de oferta. É a minha percepção.

Penso que não há contaminação do *target* mais velho para o *target* mais jovem, a não ser que tenham filhos. Mas mesmo com filhos, como os pais não têm todo o *budget* do mundo nesta fase do campeonato, penso que não são prescritores das Pousadas de Juventude como alternativa dos *hostels*.

5- Penso que neste momento não há posicionamento da marca. Mas, em primeiro lugar deve-se olhar para a concorrência em redor. Se o objectivo das Pousadas de Juventude é atrair um segmento jovem que está a viajar e a conhecer o país; se é para atrair essa malta, então tem de perceber qual a sua concorrência nesse *cluster* de oferta - oferta turística baixo preço, *low-cost*. Isso implica perceber a realidade dos *hostels*, não só em termos de custos de estadia, mas em termos de ofertas de infra-estruturas e de ofertas dentro dos próprios *hostels*.

Há pouco tempo fiquei num *hostel*, no Algarve e a qualidade que eu encontrei é muito próxima de um hotel em termos de infra-estruturas básicas: quarto, internet, televisão. Não tem pequeno-almoço no quarto mas a qualidade do pequeno-almoço não fica atrás do hotel. E conhecendo a realidade de hotel, ia com expectativas relativamente baixas quanto ao serviço. Não temos serviço de quarto, fazem a limpeza uma vez por dia, não temos recepção... mas a nível de experiência não foi uma má experiência, o que significa que os *hostels* estão com ofertas muito interessantes do ponto de vista de qualidade. Uma coisa que as pousadas têm de conhecer é esse tipo de oferta dos *hostels*.

O preço nunca foi... nunca é um factor diferenciador muito sustentável. Imagine que tem uma banca de fruta e está a vender os morangos mais baratos que todas as bancas de fruta. Se toda a gente colocar os morangos ao seu preço, qual a sua diferenciação? Toda a gente tem aquele preço. Vai depender é do tamanho do morango, do cheiro do morango, da sua simpatia, se a sua banca é mais engraçada que a outra banca, etc.. Começamos a partir para outro tipo de factores e não apenas uma coisa facilmente copiável. O preço nunca é, em qualquer categoria de produto, um factor de diferenciação sustentável. Pode ser a curto prazo, mas a médio prazo, se alguém decidir baixar o preço para os seus níveis e oferecer qualquer coisa mais acabou-se a diferenciação num instantinho.

Eu acho que sim, tem de haver um trabalho de casa: programas de fidelização e uma vez que eles têm uma capilaridade relativamente grande, neste momento são 40, há uma coisa que os *hostels* não têm capacidade de fazer que é a compra em pacote. Ou seja, hoje quero estar num *hostel* em Lagos, amanhã quero estar num *hostel* em Évora e no dia seguinte em Lisboa, com os *hostels* isso não é possível. Esses programas de fidelização são algo que os *hostels* não conseguem fazer.

Têm de descobrir os pontos de diferenciação que têm relativamente aos *hostels*. Não só o facto de estarem geograficamente distribuídos, fazendo parte de uma entidade, como também que tipo de oferta têm dentro de cada um deles – como são os pequenos-almoços, a qualidade das infra-estruturas, se têm internet wi-fi, etc. Esse tipo de coisas é importante para as pessoas. Por exemplo, a Internet é uma *commodity* - cada quarto tem

de ter Internet. Em termos de infra-estruturas perceber o que podem melhorar e o que a concorrência está a oferecer.

Depois falta-lhes a estratégia para um segmento altamente “internetizado”, o que significa que *Social Media* faz todo o sentido, tal como investimento em *Tripadvisor*, *Trivago*, *Airbnb*, motores de busca. Esta “malta” procura alojamento, antes dois de viajar, ou no próprio destino.

Outro tipo de coisas, como o “last minute”, que consiste em preços especiais para quem marca no próprio dia.

Enfim perceber que o segmento a que eles se dirigem mudou drasticamente nos últimos 30 anos. Já não são os jovens das PJ. É outro tipo de juventude, com acesso a tecnologias e com outro tipo de relação com os serviços e as marcas. Já ninguém planeia. Antes planeava-se (e mesmo assim às vezes planeava-se pouco), porque não havia muita oferta. Não tínhamos acesso à Internet e não sabíamos se a unidade tinha disponibilidade ou não. Ligava-se com alguma antecedência para perceber se havia ou não quarto. Muitas vezes não me “aventurava” ir a um sítio, no meio do nada, onde havia uma pousada mas que eu não sabia se havia quarto e agora tal é permitido/possível. Não havia telemóveis, hoje estamos na estrada e estamos a ligar ou a aceder à rede.

Investimento em SEO eu acho fundamental, principalmente pelo *target* a que se dirige.

6- Primeiro perceber o que é essa marca. Ter uma arquitectura bem definida sobre essa marca: a) quem é que nós somos; b) o que temos para oferecer; c) a quem vamos oferecer e em que condições. Ter isso definido. A partir do momento em que tem essa arquitectura definida consegue-se criar um posicionamento.

Normalmente o posicionamento é expresso numa frase, espécie de missão da marca. A estratégia de comunicação da marca é uma maneira de tornar esse posicionamento mais próximo e visível das pessoas. Não tendo essa arquitectura da marca definido- não sabendo para que serve, quais os nossos concorrentes e como nos podemos diferenciar deles é difícil chegar a um posicionamento.

Depois perceber que existem quatro pilares da marca: a) a capacidade da marca para se diferenciar das outras marcas, portanto se não for diferente não vai haver razão para as pessoas a escolherem; b) até que ponto a marca é relevante para as necessidades das pessoas, o que implica que conheça bem as pessoas e perceber as reais necessidades quando, neste caso, se está a marcar um quarto. Depois há dois componentes que resultam dos dois primeiros e portanto, implicam investimento, quer da óptica de produto, quer na óptica de marketing e comunicação - a estima e a familiaridade.

A estima mede até que ponto é que gostam da marca. Quando a marca é muito diferente e relevante gera estima. Ao contrário não gera nada, gera indiferença, ou seja não é estimada. Quando a marca é muito relevante mas pouco diferente, como os CTT ou a EDP, que são necessárias mas, como são praticamente monopolistas, não geram muita diferenciação têm, muitas vezes um nível de estima baixo. As marcas que são muito diferentes e muito relevantes, marcas das quais precisamos muito, geram normalmente estima elevada, por exemplo a *Apple*.

Quando a estima é elevada é normal que a marca entre no nosso dia-a-dia. Nós usamo-la mais frequentemente e assim se atinge o quarto pilar que é a familiaridade. Que traduz até que ponto é que a marca faz parte da nossa vida. Os quatro pilares quanto mais “quadrados” estiverem melhor, o que significa níveis iguais a 100, ou mais próximos de cem.

(Começa a elaborar um quadro de estádios da marca.)

Quando juntamos os primeiros pilares, “diferenciação” e “relevância”, obtemos a vitalidade da marca.

Quando juntamos os pilares “estima” e “familiaridade” temos a estatura da marca. A estatura é aquilo que a marca conseguiu estabelecer na mente do consumidor até ao momento.

As marcas quando nascem, ou se posicionam, têm de criar uma diferenciação relevante, ou seja, ganhar vitalidade. Marcas muito diferentes e muito relevantes são marcas muito vitais, ou seja têm um potencial de crescimento muito elevado.

A *Apple* é uma marca muito diferente e relevante. Andará num quadrante elevado (referindo-se ao quadro que ia desenhando). Tem muita vitalidade e depois vai tendo mais ou menos estatura, conforme o público tem capacidade de comprar os seus produtos. Podemos ter uma estima elevada, mas se depois não conseguirmos comprar, nunca vamos ter familiaridade com a marca.

As posições que se originam, ou seja, os estados da marca resultantes das diversas relações de vitalidade-estatura, são “marca com elevado potencial”, “marca nova”, “marca líder”, “marca líder com erosão”,

“marca com erosão” e “marca desfocada”.

Eu acho que as pousadas estão aqui (aponta para “marca desfocada”). Tal significa que quando somos novos temos índices de diferenciação e relevância baixos que temos de exponenciar e portanto o nosso objectivo será, ou até numa fase em que estamos “desfocados”, fazer com que a nossa diferenciação relevante seja o mais elevado possível, para passarmos para a “marca com elevado potencial”.

Quando somos muito diferentes e relevantes o normal é que as pessoas nos passem a comprar ou usar. Começamos a ser atraentes para as pessoas, isto significa mais gente a chegar à nossa marca. Tal faz com que a marca seja considerada de potencial elevado, uma vez que a tendência é que comece a ganhar estatura e passe para marca líder.

Há mais gente a incluir-nos nos seus hábitos de consumo, e portanto a marca cresce e tende a fazer este percurso (no sentido dos ponteiros do relógio), se for trabalhado do ponto de vista de marketing.

A concorrência rouba diferenciação e relevância às marcas.

Quando os líderes são atacados, as marcas decaem, pois perdem diferenciação relevante, baixando vitalidade. Quando a vitalidade baixa, tal significa que há mais pessoas a saírem para outras propostas relevantes e diferenciadoras. A estatura começa a cair. As marcas têm noção do ataque e da perda de consumidores e, normalmente reagem: tentam criar diferenciações relevantes que as mantenham a vitais o tempo mais longo possível.

É difícil e implica investimento contínuo em comunicação, marketing, ofertas comerciais, novos produtos, etc. Esse é o tal esforço comercial que tem de ser feito para manter a marca no quadrante das “marcas líderes”, mantendo o mesmo número de clientes o mais felizes possível. Quando isso não acontece e os clientes começam a “sair” para a concorrência. A marca torna-se uma “marca com erosão”, o que significa que a marca perdeu vitalidade e começa a perder estatura.

Quando a marca já não tem muita diferenciação relevante e não tem quase consumo nenhum, não dizendo nada aos consumidores, entra no cemitério das marcas – “as marcas desfocadas”. Que é onde estão as marcas que já não significam nada para as pessoas. Que é onde situo as PJ, principalmente para o público 15-30 anos. Para o segmento mais velho, a marca estará na “marca com erosão” pois ainda mantém estima e familiaridade com uma marca que conheceram no passado. Pelo menos a familiaridade ainda é elevada, a estima pode já não ser tão elevada.

No entanto, seria difícil que estes a tornassem a usar, visto que é uma proposta muito jovem. Os mais velhos preferem hotéis ou alugar casa. Levam as famílias e não querem confusões.

7- (Post do Facebook)

O que é que as pessoas têm a ganhar com isto? Ou seja, localização. Mas não diz “onde” sequer. O que é que eu, como consumidor, tenho a ganhar com isso?

(Panfleto)

Aqui eu sei que tenho uma pousada em ambiente de natureza, o que é “mais próximo” do cliente.

(Assinatura da marca)

Esta é uma boa diferenciação relevante. Porque eu posso estar numa série delas (pousadas), mas o que é que eu ganho? Tenho desportos?, tenho programas que posso começar numa pousada e a acabar noutra?, e tenho um programa de turismo-aventura nas pousadas?, por exemplo. Não há nada que alicie.

Penso que são ofertas (em pacote) que os *hostels* não conseguem replicar, a não ser que se organizem, mas os portugueses não são associativistas, não se organizam. E portanto, as Pousadas de Juventude têm essa vantagem. Esse tipo de programas, eu acho fantástico para este produto. São produtos dentro da marca interessantes para captar os jovens: “Eu, marca, estou numa série de sítios, podes fazer coisas muito giras nos sítios onde estou e eu dou-te a possibilidade de fazeres, comprando este pack “turismos aventura”. Dou-te a dormida, e mais qualquer coisa e não estou a falar de preço”.

A comunicação está desfocada e não está em cima daquilo que a marca pode fazer para se tornar diferente e relevante aos olhos do consumidor.

8- Para já o nome “Pousadas de Juventude” está desajustado. Em vez de “Pousadas de Juventude, talvez lhes chamasse “Youth Hostels”, com Pousadas de Juventude por baixo, para não perder o seu DNA.

Eventualmente trabalharia o logótipo nesse sentido, não tendo no entanto, problema com este. Apenas me parece um *restarting* de um anterior.

A assinatura acho ótima. É um bom ponto de diferenciação, mas que devia traduzir-se em acções

concretas que explorassem esse conceito - “Eu estou em todo o lado, o que é que tu tens a ganhar com isso...” As pessoas têm de perceber o que têm a ganhar, isso é relevante.

Os *packs* (pacotes) que referi anteriormente são uma maneira de construir esse produto em cima desta proposta.

9- Para já, quem não comunica não existe. Este é ponto em que a comunicação interfere. Se não comunicar ninguém sabe que existe.

Depois, comunicar sem objectivo faz com que se torne parte da paisagem. Se não for particularmente relevante para ninguém, ao fim de algum tempo as mensagens comerciais são todas iguais, a não ser que tenha uma necessidade específica que a torne mais atenta.

Quando não está atenta particularmente a nada, as mensagens comerciais que lhe vão despertar a atenção são aquelas que são diferentes para si e que podem ser relevantes.

Neste momento penso que as PJ fazem parte da paisagem. Nem comunicam se quer.

O *post* do *Facebook* é muito fraquinho, diz muito pouco às pessoas, joga com o posicionamento da assinatura.

Acho que merecia uma estratégia de comunicação a sério, com objectivos concretos e depois declinada para *Social Media*, por exemplo *Intragram*, porque férias implicam fotografias. Porquê não ter uma conta do *Instagram* com fotografias de sítios, das cidades, das próprias pousadas, dos pequenos-almoços... “Eles” têm material inesgotável para fotografia.

O *target*, principalmente o mais jovem está a sair do *Facebook* para ir para o *Instagram*. Isso é outra questão – eles têm de ir atrás das pessoas. Acho que não estão a ser seguidos ou monitorizados ou aconselhados por ninguém.

Deviam fazer um esforço brutal em coisas que tenham a ver com viagens nomeadamente *Trivago*, *Trip Advisor*, *Airbnb*, etc. Ter algumas ofertas específicas. Não digo ter todos os quartos no *Airbnb*, mas *Airbnb* em Évora, ter uma oferta aqui e outra ali. Assim quando alguém perguntasse no *Airbnb* por alojamento ou por pousadas eles apareceriam naquela lista. Não havendo aquele quarto naquela pousada, eles teriam uma unidade alternativa próxima. Isto poderia atrair um segmento estrangeiro.

10- Primeiro definir o que é que a PJ quer ser face a uma realidade que não é igual à que tinham quando se lançaram. O que quer ser e contra quem. Identificar bem este “contra quem”, que eu vejo como mais evidente os *hostels* e os alojamentos locais, que neste momento estão em franca expansão.

Depois perceber o que é que essas unidades oferecem e perceber quais são os principais pontos de diferenciação das Pousadas de Juventude face a essas unidades. Sendo que uma daquelas que me parece evidente é o facto de estarem em todo o lado e serem uma única entidade, o que permite *cross-selling* de experiências em várias unidades, e portanto fazer com que os jovens conheçam o seu país, ou estrangeiros conheçam Portugal.

Perceber o posicionamento é o passo seguinte. Se o posicionamento é “o teu lugar em muito lugares”, que eu acho um bom posicionamento, que traduz o facto de o cliente poder conhecer vários sítios sem sair das Pousadas de Juventude, é interessante. Então vamos construir mensagens comerciais e os próprios produtos e serviços em torno desse posicionamento.

A seguir importa perceber quais os canais apropriados para comunicar com eles. Os canais para comunicar com estrangeiros não são necessariamente aqueles que devem ser utilizados para comunicar com os portugueses. Com os portugueses podemos comunicar nas escolas, em concertos, em festivais numa altura em que estão a viajar, percebendo qual a necessidade de encontrar alojamento. Pode até haver uma associação a esse tipo de eventos culturais que os jovens apreciam.

Depois investir. Sem investimento nenhuma marca vai.

Tendo em conta a realidade de reduzido orçamento e considerando o segmento nativo-digital eu diria que passaria por uma estratégia digital bem delineada e complementada com oferta de produto, que tem de ser construído, e com parcerias fora do digital que possam ser exponenciadas digitalmente. Não estou a pensar em TV. Rádio, talvez valha a pena algum tipo de rádio, que ainda ouvem. *Outdoor* e Imprensa também não interessa. Vale a pena *Social Media*, SEM e SEO para potenciar *site*.

O *booking online* é um *must*. Trabalhar a esse nível, esquecer o media tradicional.

Eventualmente uma parceria com os “*packs* de experiência” e ter *packs* para um determinado segmento.

4) RESPOSTAS – DIRECTOR COMERCIAL MOVIJOVEM.

<p>1- As Pousadas de Juventude gozam de um índice de notoriedade considerável. Não obstante, a percepção da população em geral estar desfasada com a realidade. Grande parte da população, principalmente a mais adulta, ainda julga as Pousadas de Juventude numa perspectiva de há uns anos atrás: grandes camaratas, com uma casa de banho para muita gente, exclusivamente para jovens. Esta foi a realidade oferecida a muitas gerações, principalmente porque desde a sua origem (em Portugal a partir de 1959) eram as unidades preferenciais para a acomodação de movimentos de jovens (mocidade portuguesa), grupos escolares e/ou colónias de férias, fazendo com que perdurasse no tempo esta percepção, muito difícil de desconstruir.</p>
<p>2- Pessoas com espírito jovem, interessadas em conhecer novos territórios e realidades culturais e patrimoniais, com forte apetência para a socialização e aquisição de novas experiências e aprendizagens.</p>
<p>3- Serviço público que permite a todas as pessoas, principalmente aos jovens com menos recursos financeiros disponíveis, usufruírem de uma rede nacional e internacional de unidades de alojamento, com padrões mínimos de qualidade assegurados, a baixo preço. Sim, acredito que neste aspecto o nosso <i>target</i> está em consonância.</p>
<p>4- Actualmente a imagem das Pousadas de Juventude no geral está significativamente melhor que há uns anos atrás. Melhoramos na qualidade das infra-estruturas, do serviço prestado e na formação dos colaboradores. Não obstante, por constrangimentos orçamentais não comunicamos devidamente esta “nova fase” das Pousadas de Juventude, desse modo que grande parte da população ainda conserva uma percepção desactualizada sobre as Pousadas de Juventude.</p>
<p>5- O nosso principal público está definido, “grosso modo”, por pessoas de espírito jovem, maioritariamente na faixa etária dos 16 aos 35 anos e, em termos mais específicos, por GRUPOS escolares, desportivos, associativos, sociais e empresariais. Considero que a marca não deverá abandonar este “público”, porquanto o mesmo esteve na génese da existência das Pousadas de Juventude e ainda continua a fazer sentido a respectiva oferta para o mesmo.</p>
<p>6- Desde logo ser fiel à sua missão, princípios e valores. Depois haver uma correspondência prática com a prestação do serviço, actualizações ao mesmo no sentido de acompanhar as demandas do seu público e comunicar devidamente a oferta que dispõe. Hoje em dia as acções de Marketing e Comunicação são as principais ferramentas para a afirmação de uma marca, mas o posicionamento só se consegue com a prestação do serviço.</p>
<p>7- Como referi anteriormente, por fragilidade orçamental não temos investido devidamente na comunicação da marca.</p>
<p>8- Presentemente encontramos-nos a desenvolver o rebranding, conferindo-lhe uma maior identificação com a rede internacional (“hostelling international”) e com uma nova assinatura “Um mundo de experiências” que procura transmitir muito mais que a oferta de alojamento (“camas”) e, sim, aventura, animação, convívio, experiências na envolvente de cada unidade de alojamento.</p>
<p>9- Como referi, as acções de marketing e comunicação são cruciais para a afirmação de qualquer marca, algo que não fizemos nos últimos anos, mas que iremos retomar ainda este ano, no mais breve prazo possível.</p>

10- Efectivamente, estamos a proceder a modificações ao nível da comunicação das Pousadas de Juventude, quer do ponto de vista do *identity-mix*, quer ao nível dos conteúdos e das plataformas de comunicação a usar. Acima de tudo pretendemos estar presentes em vários suportes/canais onde o nosso público “navega”; transmitir uma nova mensagem de acordo com a “nova” oferta; e dar razões para acreditar, através de uma prestação do serviço mais completa, que inclua o serviço principal de alojamento, mas também outros serviços complementares de actividades na envolvente de cada unidade. A existência de programas específicos e direccionados para determinado segmento do público-alvo e a realização de campanhas temáticas e promocionais deverá ser uma constância na nossa comunicação, por forma a mantê-la activa e presente na mente dos nossos clientes.